إدارة البنوك

تأليف

دكتور / محمد فتحى البديوى









إدارة البنوك

إدارة البنوك

د. محمد فتحى البديوى

دكتوراه الفلسفة فى التمويل والبنوك

لويزيانا - الولايات المتحدة الأمريكية



الناشر

المكتبة الاكاديمية

شركة مساهمة مصرية

٢٠١٢

بطاقة فهرسة الكتاب:

البديوى ، محمد فتحى.
إدارة البنوك/ محمد فتحى البديوى . -- ط١ . -- الجيزة: المكتبة الأكاديمية، ٢٠١٢.
٢٤ سم.
تدمك: ٥ - ٤٧٣ - ٢٨١ - ٩٧٧ - ٩٧٨
١ - البنوك - تنظيم وإدارة
أ- العنوان ٦٥٨,٩١٣٣٢١

رقم الإيداع: ٢٠١١/٩٧٠٩

حقوق النشر

الطبعة الاولى ٢٠١٢م-١٤٣٢هـ

المكتبة الاكاديمية

شركة مساهمة مصرية

رأس المال المصدر والمدفوع ١٨,٢٨٥,٠٠٠ جنيه مصرى

١٢١ شارع التحرير - الدقى - الجيزة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

تليفون : ٣٧٤٨٥٢٨٢ - ٣٣٣٦٨٢٨٨ (٢٠٢)

فاكس : ٣٧٤٩١٨٩٠ (٢٠٢)

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَسِعَ رَبِّي كُلَّ شَيْءٍ عِلْمًا ﴾

هذا الكتاب

يتعرض هذا الكتاب للإدارة المصرفية من ناحيتى الكم والكيف، فمن ناحية الكم لابد من التعرض لعدد العاملين اللازمين لأداء العمل المنوط بهم خلال ساعات العمل الرسمية مع الأخذ فى الإعتبار عامل الإجازات (إعتيادية – عارضة – مرضية). أما من ناحية الكيف فلابد أن يتميز العاملون التنفيذيون بالثقافة المصرفية والكفاءة فى الأداء مع المرونة فى تنفيذ المهام الموكلة إليهم المحددة من إدارة البنك العليا.

ونظراً لأن المؤلف كان أحد المسئولين فى البنوك التجارية بل وأحد أعضاء مجلس الإدارة بها حيث يتضافر عنصرى التخطيط والتنفيذ بجانب عنصر الرقابة المتمثل فى التقارير – بصفة دورية – من الإدارة التنفيذية إلى المجلس.

وتتمثل أرباح البنوك فى الفرق بين إيرادات القروض والفوائد المدفوعة على الودائع، هذا بالإضافة للإيرادات الحرة المتمثلة فى مقابل الخدمات التى تقوم بها البنوك لعملائها مثل (خدمات الحساب الجارى – خدمات الصرف الأجنبى – خدمات الإستيراد والتصدير – خدمات تأجير صناديق الإيداعات – خدمات التأجير التمويلى).

وتعتبر إدارة المخاطر من أهم وظائف البنوك حيث تتمثل فى عدم قيام المقترض بالوفاء بقيمة القرض والفوائد فى الموعد المحدد للسداد وكذا قيام أصحاب الودائع الكبيرة بسحبها مقبل الحصول على إمتيازات من بنوك أخرى.

ويتأثر سعر السهم فى البنك – بالتبعية – بما يحققه من أرباح تراكمية متزايدة مع جودة محفظة الإئتمان التى يتوافر فيها دقة وكفاءة إختيار عملاء الإئتمان من قبل إدارة تتميز بالخبرة والنزاهة والعلم.

وتعكس ميزانية البنك التجارى المزيج من الكفاءة والخبرة فى إدارة الأصول والخصوم من قبل الإدارة التنفيذية العليا، كما يعتبر مجموع الميزانية المتزايد على مر الأعوام تطوراً لأعمال البنك بشكل مطرد، وبما يعنى زيادة ثقة المودعين فيه.

وفى النهاية، تعتبر البنوك عصب الإقتصاد، فيها تدار السيولة النقدية وتمول المشروعات التنموية التى تضيف قيمة موجبة للدخل القومى.

والله ولى التوفيق،،،،

المؤلف

فهرس الموضوعات

مقدمة

مما لا شك فيه أن البنوك تلعب دوراً هاماً فى حياتنا اليومية فهى مستودع إيداعات فوائض الأموال وهى أيضاً المقرض الآمن والمستشار المالى الموثوق فيه، وبجانب كل هذا فهى تؤدى خدمات عديدة منها تحصيل الشيكات الصادرة لصالح عملائها وصرف الشيكات المسحوبة عليهم، وتحصيل الكمبيالات وأرباح الأسهم والسندات وفتح إعتمادات الاستيراد والتصدير كوسيط بين المصدر والمستورد لضمان حقوق التاجر المحلى.

وتستلزم البنوك فى إدارتها موظفين ومديرين أكفاء مشهود لهم بالخبرة والنزاهة وحسن المعاملة، كما يجب أن يكون مجلس الإدارة على مستوى عال من الثقافة المصرفية والتعاملات التجارية والاقتصادية بغرض وضع السياسات التى تحقق أعلى عائد على رأس المال، وفى ذات الوقت المحافظة على أموال المودعين وتنميتها.

ويتولى البنك المركزى فى كل دولة وضع القواعد التى تضمن سلامة أموال المودعين وأسس الإقراض ومتابعة عملاء التسهيلات والقروض من خلال إدارة مركزية لمخاطر الائتمان ويقوم كل بنك بتقديم كشوف بأسماء العملاء المقترضين بحسب قيمة القرض والضمانات المقدمة والمدة ومدى الانتظام فى سداد الفوائد والأقساط، وفى حالة عدم قيام أى عميل بسداد الفائدة المستحقة وأقساط القرض يتم نقل حسابه لقائمة العملاء المتعثرين فى السداد مع بدء تكوين مخصصات للديون الرديئة تحسباً لعدم القدرة على الوفاء بالمديونيات فى مواعيدها المحددة.

كما يقوم البنك المركزى بوظيفة المقرض الأخير فى حالة تعرض أى بنك لأزمة سيولة طارئة، ويقوم كذلك بخصم الأوراق التجارية التى تقدمها إليه البنوك وتدبير العملات الأجنبية لمساعدتها فى فتح الإعتمادات المستندية لعملائها.

ويعتبر الجهاز المصرفى فى أى دولة المحرك الرئيسى للنشاط الإقتصادى، فيقوم بخلق الودائع وإقراض المشروعات الجديدة والقائمة بهدف تحقيق التنمية الإقتصادية والاجتماعية للدولة.

وتتنوع البنوك بتنوع الأنشطة التى تمارسها فمنها البنوك التجارية والصناعية والزراعية وبنوك الاستثمار والأعمال والبنوك الإسلامية التى تتعامل وفقا للشريعة الإسلامية، وكلها تصب فى إناء واحد هو الإقتصاد الوطنى.

ومدير البنك هو المحرك الأساسى للنشاط ومحقق الربحية لأصحاب رأس المال، لذا فلابد أن تتوافر فيه كل عناصر الإدارة الحديثة والرشيدة، وغنى عن البيان قيام هذا الكتاب بالتركيز على دور إدارة البنك فى المواءمة بين السيولة والربحية مع تجنب المخاطر المتمثلة فى محفظة القروض والأوراق المالية، وبشرط الإلتزام بالقواعد الموضوعة بواسطة البنك المركزى لتحقيق أعلى أداء بأقل مخاطر ممكنة.

الفصل الأول

أهمية البنوك ووظائفها وأهدافها

الفصل الأول

أهمية البنوك ووظائفها وأهدافها

مفهوم البنك :

وردت عدة تعريفات للبنك منها: الكلاسيكية، ومنها الحديثة، فمن وجهة النظر الكلاسيكية يمكن القول أن البنك هو: "مؤسسة تعمل كوسيط مالى بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء:

المجموعة الأولى: لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته.

والمجموعة الثانية: هى مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها: الإستثمار أو التشغيل أو كلاهما[١].

كما قد ينظر إلى البنك على إعتبار أنه: "تلك المنظمة التى تتبادل المنافع المالية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغير المستمر فى البيئة المصرفية"[٢].

---

[١] من البداية لابد من التعرف على معنى المصطلحات الآتية:

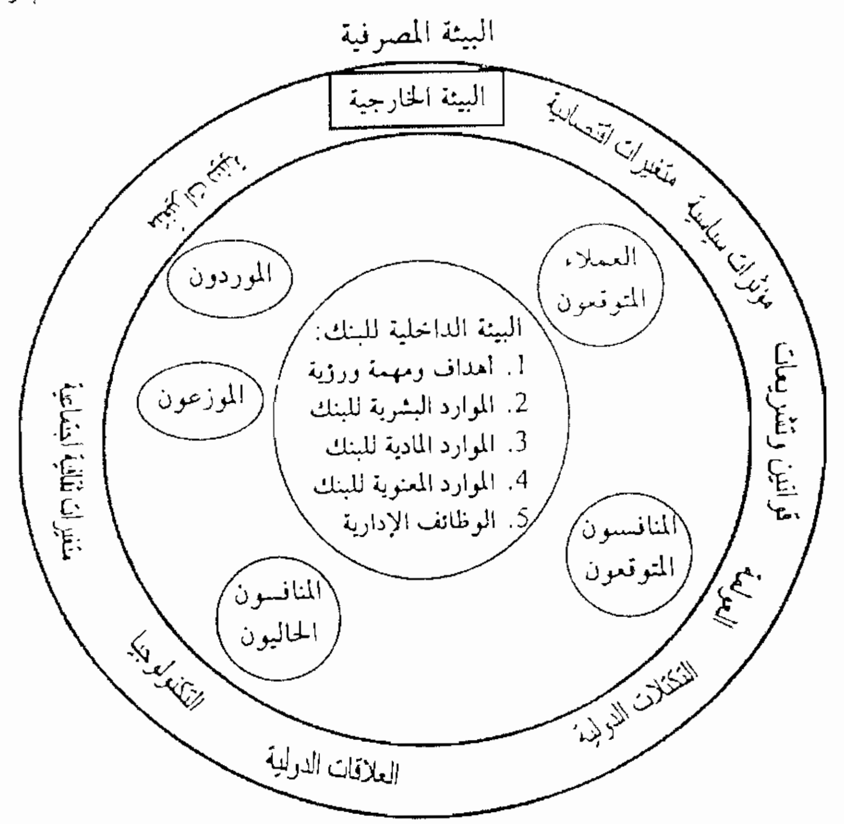
- الجهاز المصرفى: هو مجموعة المؤسسات والقوانين والأنظمة التى تتألف منها وتعمل فى ظلها المصارف.
- الأعمال المصرفية: هى أعمال تسلم النقود كودائع جارية، أو ثابتة، وفتح الحسابات الجارية، وفتح الإعتمادات النقدية، وإصدار خطابات الضمان، ودفع وتحصيل الشيكات، أو أذون الصرف، وخصم السندات والكمبيالات وغيرها من الأوراق التجارية وأعمال الصرف الأجنبى ... إلخ من أعمال البنوك.

[٢] الحديث فى هذا المرجع قاصر على البنوك التجارية فقط علماً بأن معيار التفرقة بين البنك التجارى والبنك غير التجارى هو أن البنك التجارى وحده هو المخول له سلطات قبول الودائع تحت الطلب.

أما من الزاوية الحديثة فيمكن النظر إلى البنك على أنه : "مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب، أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلى والخارجى وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الإقتصاد القومى، وتباشر عمليات تنمية الإدخار والإستثمار المالى فى الداخل والخارج بما فى ذلك المساهمة فى إنشاء المشروعات، وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا للأوضاع التى يقررها البنك المركزى.

معنى ذلك أن البنك يقوم بتقديم ما يستطيع تقديمه من خدمات مالية – من خلال موارده المتاحة – تمثل حلولا للمشاكل المالية المتجددة والمتغيرة لعملائه المتوقعين، وهنا يحصل العميل على المنفعة المتمثلة فى حل مشكلاته المالية، كما ينتفع البنك من خلال المقابل المادى والمعنوى الذى يحصل عليه من عملائه، وكذا المجتمع كله منفعة من نشاط البنك متمثلة فى تسهيل وتنشيط المعاملات المالية لكافة الأطراف بما يعمل على تقدم ونمو الإقتصاد القومى والعالمى، وذلك المعنى هو الذى يحتوى بداخله على مفهوم البنك الشامل، فالبنك الشامل معناه أن يقوم البنك بتقديم أى حلول لمشاكل عملائه المالية بشرط تحقيق الأرباح وتحقيق مصلحة المجتمع. ويحتوى ذلك المعنى بداخله أيضاً المفهوم الحديث للتسويق الذى يعنى "مبادلة المنفعة مع مجموعات من العملاء المتوقعين فى ظل تحقيق مصلحة المجتمع، والمواءمة مع البيئة المتغيرة بإستمرار.

هذا ويلاحظ أن الهدف الأساسى من التحول إلى البنك الشامل هو توليد المرونة والآلية التى تمكن البنك من التواؤم مع التغير الحادث فى البيئة المصرفية وكذلك مواجهة المنافسة المرتقبة وبصفة خاصة بعد سريان الجزء الخاص بتحرير تجارة الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من إتفاقية الجات حيث من ضمن ما يعنيه ذلك حرية دخول أى بنك أجنبى لأى سوق طالما يعمل فى ظل شفافية وعدم إغراق ومحافظاً على إحترام القانون المدنى للبلد الذى يعمل فيه وكفاءة الأسواق، وفيما يلى شكل يوضح البيئة للبنوك الشاملة.



هذا، ويلاحظ أن التحول من المفهوم التقليدى للبنك إلى المفهوم الحديث – البنك الشامل – يستدعى مجموعة من الركائز وذلك سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الجهاز المصرفى وكذا على مستوى البيئة الداخلية للبنك نوضحها فيما يلى :

على مستوى الدولة :

- توفير العوامل التى ترفع من مستوى كفاءة الأسواق.
- وجود بنك مركزى قوى مستقل متطور وفقاً لتطور العمل المصرفى.
- وجود شبكة الأموال القومية، وغرفة مقاصة إلكترونية بالبنك المركزى مرتبطة بالبورصة، وشركة المقاصة المصرية، وكذلك بغرفة المقاصة الدولية.
- القضاء على تشوهات أسعار الفائدة والإعتماد الأكثر على أدوات السياسة النقدية غير المباشرة.

على مستوى الجهاز المصرفى:

- ربط البنوك المصرية بشبكة الأموال القومية، وغرفة المقاصة الإلكترونية بالبنك المركزى.
- خلق بيئة تشغيلية جيدة.
- العمل على رفع مستوى الوعى المصرفى للافراد فى المجتمع.
- الإستعداد لمواجهة المنافسة المصرفية العالمية وعدم التقوقع.

على مستوى البيئة الداخلية:

١ - زيادة المستوى الذى تقدمه البنوك من معايير المنافسة المصرفية.

تنويع الخدمات المالية التى تقدمها البنوك لتكون شاملة للمشاكل المالية للعملاء واستخدام بحوث التسويق المصرفى للتوصل إلى ذلك وكذلك إلى كل النقاط التالية:

- تحسن جودة الخدمة المصرفية.
- دقة المعاملات.
- الراحة النفسية والمادية التى يشعر بها العملاء داخل وخارج الفروع.
- مناسبة ساعات العمل للعملاء.
- إنتشار فروع البنك ليقترب أكثر من العملاء.
- سرعة أداء الخدمات.
- حسن مظهر العاملين بالبنك وبصفة خاصة العاملين بالصفوف الأمامية.
- بناء السمعة والثقة فى البنك.

٢ - ربط البنك بشبكة مالية موحدة على المستوى القومى ومرتبطة بالشبكة المالية الدولية لتسهيل والإسراع بخدمات العملاء الشاملة.

٣ - ربط البنوك بالبنك المركزى.

٤ –تطوير التفكير الإبداعى للعاملين بالبنك للمساهمة فى تقديم الحديث تكنولوجيا وخدمياً بما يتلاءم مع حاجة العملاء المتطورة مع تطور البيئة بشكل عام.

٥ – استخدام الإستراتيجيات التنافسية المناسبة.

هذا ويلاحظ أن عدم الأخذ بالمفهوم الحديث للبنك قد يؤدى إلى مجموعة من المخاطر من أهمها:

١– تنخفض القدرة التنافسية للبنك، وما لذلك من تأثير على انخفاض أرباحه وزيادة مخاطره.

٢– قد تبتعد التعاملات المالية للأفراد والمنظمات عن الجهاز المصرفى وخصوصاً مع تعاظم دور شبكة الإنترنت كوسيلة مالية وتسويقية عالمية.

٣– يتأثر إقتصاد الدولة بانخفاض مستوى أداء الجهاز المصرفى، فكلما نشط الجهاز المصرفى كلما انعكس ذلك على زيادة المبادلات المالية فى الإقتصاد، ومن ثم زيادة نمو الدخل القومى بدرجة أكبر.

وأياً كانت التعاريف التى تعطى للبنك فإن القانون المصرفى قد وضع الشروط التالية للمؤسسة التى تزاول أعمال البنوك[١].

أ – أن تتخذ المؤسسة شكل شركة مساهمة.

ب– يجب ألا يقل رأس المال المدفوع عن مبلغ معين يحدده القانون.

جـ– أن يتمثل العمل الرئيسى للبنك فى تجميع المدخرات العاجلة مؤقتاً من الجمهور وذلك بغرض إعطائها للغير لاستخدامها.

---

[١] يقصد البعض أن هناك فرقاً بين مسمى البنك والمصرف، وإن اسم البنك هو أصل الكلمة الإنجليزية Bank أما كلمة مصرف فهى الكلمة العربية للبنك وهى مأخوذة من أعمال الصرافة أو تداول وتوظيف الأموال وبناء عليه فإن كلمة (مصرف) تعنى تلك المنظمة التى تعمل فى تجميع كميات من الأموال وإستخدامها فى إستثمارات أو إقراضها للغير سواء كانت بفائدة أو بدون فائدة.

أهمية البنوك :

تظهر أهمية البنوك فى العصر الحديث بأدائها أرصـدة ضـخمة مـن الودائـع الصغيرة على مستوى الوفورات المحققة من الحجم الكبير وذلك لما يلى:

١ – بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للاثنين.

٢ – بدون المصارف تكون المخاطرة أكبر لإقتصار المشاركة على مشروع واحد.

٣ – نظراً لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل فـى الإمكـان الدخول فى مشاريع ذات مخاطر عالية.

٤ – يمكن للمصارف نظراً لكبر حجم الأرصدة أن تدخل فى مشاريع طويلة الأجل.

٥ – إن وساطة البنوك تزيد عن سيولة الإقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقـود تـدر عائداً مما يقلل الطلب على النقود.

٦ – بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر مختلفة، وعائد مختلف، وشـروط مختلفـة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها.

٧ – تشجيع الأسواق الأولية التى تستثمر وتصدر الأصول المالية التى يحجـم عنهـا الأفراد خوفاً من المخاطرة.

أهداف البنك :

يهدف النشاط المالى فى البنك إلى تعظيم ثروة ملاك المشروع أو بمعنـى آخـر تعظيم قيمة السهم فى سوق الأوراق المالية بما يؤدى لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية وتعظيم الثروة هذا يتأتى عن طريق تعظيم الإيـرادات أو تخفـيض المـصروفات أو كلاهما معاً.

وظائف البنوك :

أولاً : قبول الودائع وتنمية الإدخار :

تقوم البنوك التجارية بصفة معتادة بقبول ودائع الأفراد والهيئات التى تدفع عند الطلب أو بناء على إخطار سابق أو بعد إنتهاء أجل محدد.

ولا تقتصر وظيفة البنك التجارى على مجرد قبول الودائع التى يقدمها الأفراد والهيئات، بل تتعدى هذه الوظيفة السلبية لتصبح وظيفة إيجابية تتمثل فى جذب هذه الودائع عن طريق تنمية الوعى الإدخارى، وحث الأفراد والهيئات على الإدخار.

ويمكن تقسيم أنواع الإيداعات التى يقدمها المودعون للبنوك التجارية إلى أربعة أقسام رئيسية هى:

أ - حسابات جارية:

الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية هى الحسابات التى تتضمن معاملات متبادلة بين البنوك وطرف آخر، وقد يتمثل الطرف الآخر فى شخص أو أشخاص طبيعيين (أفراد) أو فى أشخاص اعتباريين (شركات وهيئات وبنوك أخرى) وقد تكون أرصدة بعض الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية أرصدة مدينة وتتمثل فى المبالغ المستحقة للبنك التجارى على الطرف الآخر (نقدية لدى المراسلين وفروع البنوك الأخرى).

وتعتبر الحسابات الجارية الدائنة لدى البنوك التجارية بمثابة مصدر من مصادر الأموال الهامة لدى هذه البنوك. ولذلك تسعى البنوك التجارية إلى جذب قدر كبير من إيداعات الأفراد والهيئات فى صورة حسابات جارية دائنة. لذا نجد أنها تقوم بدراسة الدوافع السلوكية للعملاء التى تجعلهم يفضلون التعامل مع بنك تجارى معين دون بنك تجارى آخر.

وبدراسة الدوافع السلوكية للعملاء يمكن القول أن العميل يفضل التعامل مع بنـــك تجارى معين دون سواه لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

١ - قرب البنك من محل إقامة العميل أو محل عمل العميل.

٢ - نوع الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك لعملائه.

٣ - سهولة وسرعة الحصول على الخدمات المصرفية، وعـدم تعقيـد الإجـراءات الخاصة بالحصول على هذه الخدمات المصرفية.

لذلك تقوم البنوك التجارية بزيادة عدد فروعها لتكون قريبة من محـــلات إقامـــة وعمل عدد كبير من العملاء، كما تتنافس البنوك التجارية فى تعدد وتنـــوع الخـــدمات المصرفية التى تقدم للعملاء، مع تبسيط إجراءات الحصول على هذه الخدمات وسرعة تلبية رغبة هؤلاء العملاء.

ب - حسابات التوفير:

تلجأ البنوك التجارية إلى تشجيع العملاء (محدودى الدخل عادة) على الإدخار عن طريق فتح حسابات توفير لهؤلاء العملاء تمنحهم بعض المميزات مثل دفع نسبة فائدة سنوية محددة عن المبالغ التى يحتفظ بها العملاء فى حسابات صندوق التوفير وتحـــدد قيمة الفائدة التى يحصل عليها العميل بقيمة المبالغ التى يحتفظ بها، والمدة التى يحتفظ خلالها بهذه المبالغ، ومعدل الفائدة السنوية الذى يتعهد البنـــك بدفعـــه للعمـــلاء علـــى إيداعاتهم.

وإلى جانب معدل الفائدة المحدد، فإن البنوك التجارية تعمل على جذب عدد أكثـــر من عملاء صندوق التوفير، وذلك عن طريق تقديم بعض المزايا الأخرى مثل تقـــديم بعض الجوائز النقدية أو العينية (شقة تمليك أو سيارة) للفائزين فى عمليـــات الـــسحب الدورى الذى يجريه البنك التجارى بين أرقام حسابات صندوق التوفير خلال فتـــرات دورية معينة ويعلن عنها البنك.

جـ- حسابات ودائع (بإخطار):

تعمل البنوك التجارية على جذب المدخرات على إختلاف أنواعها فتقوم بتنويع حسابات الودائع للأفراد والهيئات بحيث يمكن للعملاء إختيار النوع المناسب لهم من حسابات الودائع. فمن العملاء من يجد نفسه أنه فى غير حاجة لمبلغ معين من المال لمدة غير معلومة على وجه التحديد، ويرغب فى إستثمار هذه المبالغ طول فترة عدم حاجته إليها. بحيث يكون من حقه سحب هذه الأموال عند الحاجة لها، فيقوم البنك بتشجيع هؤلاء العملاء على إيداع أموالهم فى حسابات ودائع بإخطار سابق ويقوم البنك بدفع فوائد المودعين عن الأموال المودعة فى هذه الحسابات، ولكى يتمكن البنك التجارى من دفع فوائد بنسب مرتفعة فإنه يعمل على إستثمار هذه الأموال بما يعود عليه بأرباح مرتفعة تزيد عن قيمة الفوائد التى يدفعها للعملاء.

د - حسابات ودائع (لأجل) :

قد يجد بعض العملاء أنهم فى غير حاجة إلى مبالغ معينة لمدة محددة ومعلومة فيلجأون إلى إيداع هذه المبالغ فى حسابات ودائع لأجل محدد لا يحق لهم سحبها إلا بعد إنقضاء الأجل المحدد، فتقوم البنوك بتلقى هذه الودائع وإستثمارها فى أنواع الإستثمار الملائم لهذا الأجل المحدد، وتزداد قدرة البنك على توجيه هذه الإيداعات والإستثمارات ذات معدلات الأرباح المرتفعة بزيادة الأجل الذى تتمكن من إستثمار هذه الإيداعات خلاله. فكلما زاد أجل الوديعة كلما تمكن البنك التجارى من تحقيق معدلات أرباح مرتفعة، وكلما أمكن للبنك بالتالى دفع معدلات فوائد مرتفعة لمودعى هذه الودائع.

ثانياً : مزاولة عملية التمويل الداخلى والخارجى بما يحقق أهداف خطة التنمية:

تعمل البنوك التجارية على تنمية الإدخار وقبول الودائع – قصيرة الأجل – لكى تستخدم هذه الودائع فى عمليات التمويل الداخلى والخارجى بما يحقق أهداف خطة التنمية.

فمن أهم أنواع الاستثمارات التى تلجأ إليها البنوك التجارية لتمويل المشروعات وخدمة الاقتصاد وتنميته ما يلى:

١ - منح (تقديم) التسهيلات الإئتمانية - قصيرة الأجل - فتقوم البنوك التجارية بتقديم القروض والسلفيات للعملاء لتمويل عمليات الإنتاج والتسويق الداخلى والخارجى وتطالب البنوك التجارية العملاء فى معظم الأحوال بتقديم الضمانات الكافية للبنك حتى تتجنب مخاطر عدم وفاء العملاء بإلتزاماتهم أو تحد من هذه المخاطر.

٢ - المساهمات فى إنشاء مشروعات جديدة أو تدعيم المركز المالى لمشروعات قائمة عن طريق الإكتتاب فى رؤوس أموال هذه المشروعات فتلجأ للإشتراك فى أحد المشروعات عن طريق تقديم قروض طويلة الأجل، وذلك لدعم الإقتصاد القومى والمساعدة فى تحقيق أهداف خطة التنمية.

٣ - الإستثمارات - قصيرة الأجل - فى شراء الأسهم والسندات من الدرجة الأولى مثل السندات الحكومية وأسهم وسندات الشركات التى يتأكد للبنك سلامة مركزها المالى، وكثيرا ما يلجأ البنك التجارى إلى تكوين محفظة أوراق مالية تحتوى على تشكيلة من الأوراق المالية التى يسهل تحويلها إلى نقدية دون التعرض للخسائر وهذا يتمشى مع عاملى السيولة والأمان.

هذا ... ويلاحظ أنه عند اختيار البنك لطريقة استثمار أموال المودعين فإنه لابد أن يوازن بين ثلاثة عوامل رئيسية يجب أخذها فى الاعتبار عند إقرار سياسة الاستثمار. هذه العوامل الثلاثة هى:

أ - **الربحية** ***Profitability*** :

يسعى البنك التجارى إلى توجيه الإستثمار إلى المصادر التى تحقق أقصى ربح ممكن بحيث يتمكن البنك من سداد الفوائد المستحقة للمودعين ومقابلة الإلتزامات الأخرى، ويحقق معدلات أرباح مناسبة تكفى لتكوين الإحتياطيات اللازمة لتدعيم المركز المالى للبنك، ولتوزيع أرباح مناسبة لأصحاب رأس المال.

ب - الأمان (الضمان) *Collateral* :

من المعروف أن معدلات الأرباح تكون أكثر إرتفاعاً عندما تزيد درجة المخاطر التى يتعرض لها المستثمرون. ولما كانت البنوك التجارية تعتمد إلى حد كبير على أموال المودعين فى عملية تمويل المشروعات، فإن البنوك التجارية لابد وأن توازن بين الربحية ودرجة المخاطر التى تتعرض لها نتيجة عملية التمويل.

جـ- السيولة *Liquidity* :

تعتمد البنوك التجارية إعتماداً كبيراً على مصادر الأموال - قصيرة الأجل - التى يقدمها المودعون، كما أن جزءاً كبيراً من هذه الإيداعات يكون من حق المودعين سحبها عند الطلب، أو بعد فترة قد تكون قصيرة من تاريخ إخطار البنك برغبة المودعين فى سحب هذه الأموال. معنى ذلك أن البنك التجارى قد يتعرض إلى مواجهة طلبات سحب كبيرة فى وقت واحد مما يحتم على البنوك التجارية أن تحتفظ بمعدل للسيولة يتناسب مع إجمالى إلتزامات الديون - قصيرة الأجل - ولا يقصد بالإحتفاظ بمعدل سيولة معين أن يحتفظ البنك بأمواله فى صورة مبالغ نقدية سائلة حيث أنه إذا فعل ذلك فإنه لن يتمكن من تحقيق أرباح وإنما يقصد بالسيولة فى هذا المجال القدرة على تحويل بنود الإستثمار إلى نقدية سائلة بسرعة ودون التعرض للخسائر.

٤ - **تقديم الخدمات المصرفية**: حيث تتنافس البنوك التجارية فى تنويع الخدمات المصرفية التى تقدمها لعملائها، وفى تبسيط إجراءات حصول العملاء على هذه الخدمات.

ومن أهم الخدمات المصرفية التى تقدمها البنوك التجارية للعملاء:

١ - تحصيل وخصم الأوراق التجارية مقابل الحصول على عمولات وأجور، وتقديم التسهيلات الإئتمانية للعملاء بضمان الأوراق التجارية.

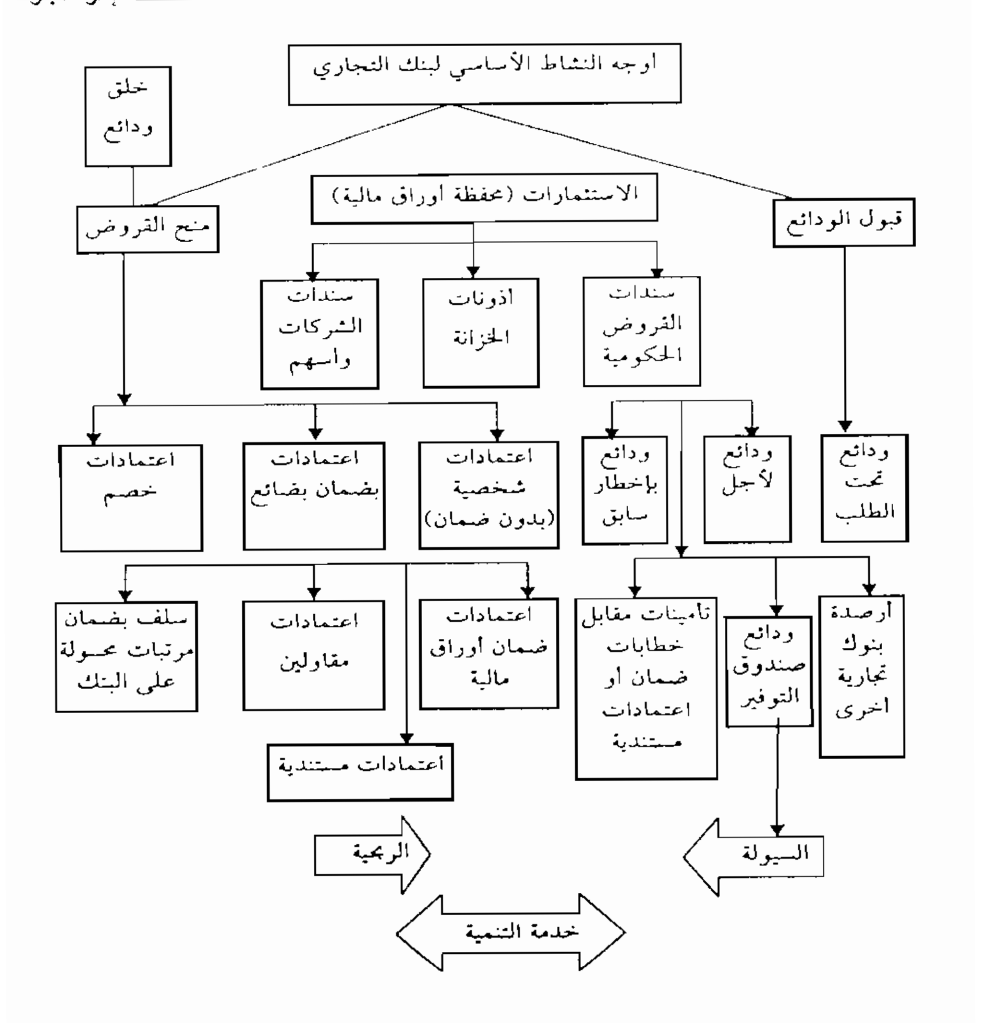
٢ – تقديم بعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية للعملاء حيث تقوم البنوك التجارية بأعمال شراء وبيع الأوراق المالية نيابة عن العملاء، كما تقوم بتحصيل ودفع كوبونات الأوراق المالية نيابة عنهم أيضاً. هذا فضلاً عن قيام البنوك أيضاً بأعمال إصدار الأوراق المالية نيابة عن الشركات وحفظ الأوراق المالية للعملاء ومنح التسهيلات الإئتمانية بضمان الأوراق المالية.

٣ – فضلاً عن ذلك تقوم البنوك بتقديم العديد من الخدمات المصرفية الأخرى مثل إصدار خطابات الضمان للعملاء، والقيام بأعمال الإعتمادات المستندية نيابة عنهم فى حالة الإستيراد والتصدير، وشراء وبيع العملات الأجنبية وتأجير الخزائن.

أما عن الخدمات المصرفية الحديثة فمن أمثلتها ما يلى:

- القروض الإستهلاكية.
- خدمات الإرشاد والنصح المالى.
- الإدارة النقدية للمشروعات.
- التأجير التمويلى.
- المساهمة فى تمويل المشروعات المخاطرة.
- بيع الخدمات التأمينية.
- تقديم الخدمات الإستثمارية للمضاربة فى الأسهم.
- تقديم صناديق الإستثمار وصناديق العوائد السنوية الدورية.
- تقديم خدمات بنوك الإستثمار والبنوك المتخصصة.
- تقديم خدمات الثقة (ضمان تسويق الأوراق المالية).
- تمويل مشروعات الإمتياز.

هذا ... ويظهر الشكل التالى ملخصاً لأوجه النشاط الرئيسية لبنك تجارى:



المبادئ التى تحكم أعمال البنوك :

يوجد عدد من المبادئ الهامة تلتزم بها البنوك فى أداء وظائفها، وذلك لإكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلى:

١ – السرية :

إن المعاملات بين البنك وعملائه تقوم على الثقة المطلقة به، وفى العاملين لديه. فالمودع حينما يودع أمواله بالبنك إنما يعهد إلى هذا الأخير ببعض خصوصياته التى تعد من أسراره الخاصة. فلا يجوز للبنك أن يذيعها وإلا انصرف عنه المودعون،

وكذلك فإن من المقترضين من البنك من يعتبرون حاجتهم إلى القرض ســـراً خاصـــاً بهم، وإذاعته تضر بسمعتهم المالية وتزعزع الثقة فيهم.

لهذا، فإن إلتزام البنك بالسرية فى معاملاته، إنما هو إلتزام عام تقتـضيه أصـــول المهنة، وظروف معاملاته التى تتسم بحساسية فائقة الحد.

ولا يجوز للبنك أن يمد أى شخص كان ببيانات عن أحد المتعاملين معه إلا بـــإذن من هذا الأخير، ويستثنى الإلتزام بمبدأ السرية طلب جهة رقابية عامة فى الدولة بيانـــاً عن أحد المتعاملين مع البنك.

٢ – حسن المعاملة :

إن المعاملة الحسنة التى يلقاها عميل البنك من العاملين فيه، هـــى الأســـاس فـــى تحويل العميل العرضى إلى عميل دائم، وهى التى تجتذب العميل إلى التعامل مع بنـــك بذاته مادامت الخدمات المصرفية التى تقدمها كافة البنوك واحدة، وواجـــب البنـــك أن يعنى عناية فائقة بإختيار العاملين فيه، ويعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمة مصرفية ممتازة إلى عملائه، ويجب أن يكون المصرفى صريحاً وحازماً فى تقـــديره للأمور، متقد الذاكرة، وقوى الملاحظة حتى يستطيع أن يحكم بسرعة علـــى أحـــوال العميل، ويجب أن يتصف بالشجاعة التى تجعله يقول "لا" دون حـــرج، مهمـــا كانـــت العلاقة الشخصية التى تربطه بالعميل، ويجب أن يتسم بالبشاشة التى تحبب الناس إليه، كذلك فإن نبرة الإخلاص فى صوت المصرفى، وما يبديه من شعور بالحرص علـــى مصلحة عملائه لها أثر خاص لدى العميل.

٣- الراحة والسرعة :

إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك، يغريه على كثرة التردد عليه، لهذا تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة للعملاء، مـــن إعـــداد أمـــاكن مناســـبة لإستقبالهم لقضاء وقت الإنتظار، فضلاً عن إستخدام أجهزة تكييف الهواء.

وليس معنى العمل على راحة العملاء أن يتقاعس العاملون فى البنك عــن تلبيــة طلباتهم بالسرعة الواجبة، فالمتردد على البنك يهمه أن ينصرف فى أسرع وقت مهمــا كانت الراحة التى يتمتع بها أثناء الإنتظار، لهذا يجب أن توضع الإجراءات الروتينيــة للعمل داخل البنك، بحيث تكفل الخدمة السريعة للعملاء دون تعقيد أو تسويف.

ومما يساعد على السرعة فى إنجاز الأعمال بالبنــك إســتخدام الأجهــزة الآليــة الحديثة التى تكفل استخراج البيانات المعقدة فى لحظات، وتحقق الدقة فى تلك البيانات وتساعد على حفظ المستندات بالأسلوب السليم مما يمكن من إستخراج ما يلــزم فــى أقصر وقت، وتتيح الإتصالات السريعة بالفروع أو المراسلين.

٤ – تعدد الفروع:

إن البنوك العامة والتجارية خاصة تسعى دائماً إلى توسيع نشاطها وذلــك بفــتح فروع لها فى المناطق التى تأمل أن يغطيها نشاطها، وكثرة الفروع وإنتــشارها فــى مناطق جغرافية مختلفة تعود على البنك بفوائد كثيرة مثل:

أ – التيسير على عملاء البنك إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الإنتقال إلــى إدارة البنــك وما يترتب على ذلك من وقت ومال.

ب– البنك ذو الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة، فيــتمكن مــن تقــسيم العمل على نطاق واسع، ويقل عنده الإحتياطى النقــدى اعتمــاداً علــى تبــادل المساعدات بين الفروع.

جـ– توزيع المخاطر التى يواجهها البنك على جهات مختلفة فإذا كسدت صناعة مــا فى منطقة جغرافية، فإن هذا الكساد لن يؤثر إلا على الفرع الموجود بهذه المنطقة وحده، ويمكن تعويض خسارة هذا الفرع بالأرباح الناتجة عــن عمليــات فــروع أخرى.

د – السهولة والسرعة وقلة التكاليف التى يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى، وذلك بعدم الاستعانة بالمراسلين ومنحهم عمولات عن عمليات التحويل.



الفصل الثانى

أنواع البنوك وطبيعة نشاطها



الفصل الثانى

أنواع البنوك وطبيعة نشاطها

أنواع البنوك :

تختلف الدول من حيث نظمها الإقتصادية، وتبعاً لذلك تختلف النظم المصرفية من دولة لأخرى، ويتكون الجهاز المصرفى فى أى دولة من الدول من عدد مـــن البنـــوك تختلف فى أنواعها تبعاً لتخصصاتها.

وأهم أنواع هذه البنوك:

١ – البنك المركزى.

٢ – البنوك التجارية.

٣ – البنوك الإسلامية.

٤ – البنوك المتخصصة.

أ – بنوك صناعية.

ب– بنوك زراعية.

جـــ– بنوك عقارية.

٥ – بنوك الإدخار.

وفيما يلى شرحاً مختصراً عن طبيعة أعمال تلك البنوك على أن نعود إلـــى هـــذا الموضوع بشئ من التفصيل عند الحديث عن تنظيم البنك.

١ – البنك المركزى:

له دور هام فهو: يقوم بالإشراف على السياسة الإئتمانية فى الدولة، ويصدر أوراق البنكنوت، ويحدد حجم المعروض منها، ويراقب أعمال البنوك التجارية ويقوم بأعمال المستشار النقدى للدولة، ويحتفظ بحسابات لها ويسهل جميع عملياتها المصرفية.

٢ – البنوك التجارية:

تقوم بقبول الودائع وتوظيف النقود بأنواعها لمدة قصيرة لا تزيد فى الغالب عن السنة، ومن أهم أعمالها: خصم الأوراق التجارية، والتسليف بضمان أوراق مالية أو بضائع وفتح الإعتمادات.

٣ – بنوك الإستثمار:

تقوم بتوظيف أموالها فى المشروعات التجارية والصناعية لأجل طويل، والإشتراك فى إنشاء شركات، وإقراضها لمدة طويلة، وقد أنشئ فى مصر فى الآونة الأخيرة منذ عام ١٩٧٤ عدد كبير منها وتتماثل هذه البنوك مع البنوك التجارية فى قبولها للودائع والتى تمثل جزءاً رئيسياً لنشاطها.

٤ – البنوك الإسلامية:

تقوم بقبول الودائع تحت الطلب والودائع لأجل مثل البنوك التجارية إلا أنها تختلف عن البنوك التجارية فى طريقة توظيف الأموال، حيث أن البنوك التجارية تعتبر الفائدة أساس التعامل، فى حين أن البنوك الإسلامية تعتمد على المضاربة الإسلامية (المشاركة) فى توظيف أموالها ويعتبر هذا البنك من البنوك التجارية بالنظر إلى الطبيعة الغالبة للنشاط الذى يزاوله.

٥ – البنوك المتخصصة:

تعتمد هذه البنوك على مصادرها الداخلية فى القيام بوظائفها حيث تعتمد فى تمويل أنشطتها التى تتخصص فيها على مواردها الذاتية ولا تمثل الودائع بالنسبة لها

دوراً ملحوظاً، كما أن تجميع الودائع لا يمثل واحداً من أغراضها بل يجب ملاحظة ما يلى بالنسبة للبنوك المتخصصة:

أ - يتمثل النشاط الرئيسى للبنوك المتخصصة فى القيام بعمليات الإئتمان طويل الأجل لخدمة نوع محدد من النشاط الإقتصادى.

ب- لا تعتمد البنوك المتخصصة على قبول الودائع تحت الطلب، وكأحد الأنشطة الرئيسية لها.

جـ- تعتمد البنوك المتخصصة فى تمويل أنشطتها على مواردها الذاتية ومصادرها الداخلية التى تتمثل فى رأس المال والإحتياطيات والقروض طويلة الأجل المتمثلة فى السندات التى تصدرها.

هذا ويمكن تقسيم البنوك المتخصصة من حيث عمليات التمويل التى تقوم بها إلى الأنواع التالية:

أ - البنوك الصناعية:

تقوم بتقديم السلف والقروض ومساعدة الصناع للقيام بأعمالهم على أتم وجه، ورفع مستوى الصناعة والمساهمة فى إنشاء شركات صناعية ومثل ذلك البنك الصناعى.

ب - البنوك الزراعية:

تقوم هذه البنوك بمنح سلف للمزارعين لمدة قصيرة بضمان المحاصيل للقيام بأعمال الزراعة، وقد قامت هذه البنوك لحماية صغار المزارعين من إستغلال المرابين ومثل ذلك بنك التسليف الزراعى والتعاونى.

جـ- البنوك العقارية:

• توظف أموالها فى منح قروض ذات آجال مقابل رهن عقارى بضمان أراضى زراعية وذلك لإستصلاح الأراضى أو بناء عقارات، وفى أغلب الأحوال توضع هذه البنوك تحت إشراف الدولة للمحافظة على الثروة القومية ومثل ذلك البنك العقارى المصرى.

٦ – بنوك الإدخار:

تقوم بإقراض المشتركين فى رأسمالها بفوائد متعادلة.

أنواع البنوك التجارية:

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقاً للزاوية التى يتم من خلالها النظر إلى البنوك وذلك على النحو التالى:

أ – من حيث التغطية الجغرافية:

١ – البنوك التجارية العامة:

ويقصد بها تلك البنوك التى يقع مركزها الرئيسى فى العاصمة أو فى إحدى المدن الكبرى. وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها. وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية، وتمنح الإئتمان – قصير ومتوسط الأجل – وكذلك فهى تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبى وتمويل التجارة الخارجية.

٢ – البنوك التجارية المحلية:

ويقصد بها تلك البنوك التى يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبياً مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد.

ويقع المركز الرئيسى للبنك والفروع فى هذه المنطقة المحددة. وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم، كذلك فهى ترتبط بالبيئة المحيطة بها وينعكس ذلك فى مجموعة الخدمات المصرفية التى تقوم بتقديمها.

ب – من حيث حجم النشاط:

١ – بنوك الجملة:

ويقصد بها تلك البنوك التى تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى.

٢ – بنوك التجزئة:

وهى عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء، والمنشآت الصغرى لكنها تسعى لاجتذاب أكبر عدد منهم. وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة، فهى منتشرة جغرافياً، وتتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال خلق المنافع الزمنية والمكانية، ومنفعة التملك، والتعامل للأفراد، وبذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائى.

جـ- من حيث عدد الفروع:

١ – البنوك ذات الفروع:

وهى بنوك تتخذ فى الغالب شكل الشركات المساهمة كشكلاً قانونياً، لها فروع متعددة تغطى أغلب أنحاء الدولة ولا سيما الأماكن الهامة، وتتبع اللامركزية فى تسيير أمورها حيث يترك للفرع تدبير شئونه، فلا يرجع للمركز الرئيسى للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التى ينص عليها فى لائحة البنك، وبطبيعة الأمور فإن المركز الرئيسى يضع السياسة العامة التى تهتدى بها الفروع.

ويتميز هذا النوع من البنوك بأنه يعمل على النطاق الأهلى، ويخضع للقوانين العامة للدولة وليس لقوانين المحافظات التى يقع الفرع فى نطاقها الجغرافى.

ويميل هذا البنك إلى التعامل فى القروض قصيرة الأجل (سنة فأقل) وذلك لتمويل رأس المال العامل لضمان سرعة إسترداد القرض. وإن كانت تتعامل أيضاً فى القروض متوسطة الأجل وكذلك طويلة الأجل ولكن بدرجة محدودة.

٢ – بنوك السلاسل:

وهى عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو حجم البنوك التجارية، وزيادة حجم نشاطها وإتساع نطاق أعمالها وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إدارياً، ولكن يشرف عليها مركز رئيسى واحد يقوم برسم السياسات العامة التى تلتزم مختلف وحدات السلسلة بها، كذلك فهو ينسق بين الوحدات وبعضها، ولا يوجد هذا النوع من البنوك التجارية إلا فى الولايات المتحدة الأمريكية.

٣ - بنوك المجموعات:

وهى تأخذ شكل شركة قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التى تعمل فى النشاط المصرفى، حيث تقوم الشركة القابضة بالإشراف على الشركات التابعة وتضع لها السياسات العامة بينما تترك لها تنفيذ هذه السياسات بشكل لا مركزى. وتأخذ هذه البنوك طابعاً إحتكارياً، ولقد انتشرت هذه البنوك فى أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.

٤ - البنوك الفردية:

تقوم هذه البنوك على ما يتمتع به أصحابها من ثقة، وبطبيعة الحال فإنها كمنشأة فردية تكون محدودة رأس المال، ولذلك فهى سوف تتعامل فى المجالات - قصيرة الأجل - ثم توظيف الأموال فى الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة، وغير ذلك من الأصول عالية السيولة والتى يمكن تحويلها إلى نقود بسرعة وبدون خسائر.

ومن أمثلتها مؤسسة الراجحى المصرفية بالمملكة العربية السعودية، فهى عبارة عن بنك فردى، وليس لهذا النوع من البنوك وجود فى مصر منذ تأميم البنوك فى عام ١٩٦٠م.

٥ - البنوك المحلية:

وهى بنوك تغطى منطقة جغرافية محددة كمدينة أو محافظة أو ولاية وتخضع هذه البنوك للقوانين الخاصة بالمنطقة التى تعمل بها، كذلك فهى تتفاعل مع البيئة التى توجد بها وتعمل على تقديم الخدمات المصرفية التى تناسبها.

صورة لميزانية البنك التجارى

الأصول	الخصوم
١- النقود الحاضرة فى:	**١- موارد ذاتية:**
- الخزينة.	- رأس المال المدفوع.
- البنوك الأخرى.	- الاحتياطيات القانونية والخاصة.
- البنك المركزى.	

الأصول	الخصوم
٢- **نقود قابلة للاستدعاء فوراً أو خلال مدة وجيزة.**	٢- **الودائع بأنواعها:** - تحت الطلب. - لأجل. - ادخارية.
٣- **أذون الخزانة.**	٣- **الاقتراض من بنوك أخرى.**
٤- **الأوراق التجارية: كمبيالات وسندات أذنيه مخصومة.**	٤- **الأرباح.**
٥- **الأوراق المالية: أسهم وسندات.**	٥- **بنود أخرى.**
٦- **القروض والسلفيات قصيرة الأجل.**	
٧- **القروض والسلفيات طويلة الأجل.**	
٨- **استثمارات.**	
٩- **بنود أخرى**	

البنوك الإلكترونية :

يقصد بالبنوك الإلكترونية تلك البنوك التى تقدم خدماتها إليكترونياً عن بعد، عن طريق شبكة معلومات البنك الداخلية حيث يوجد إتفاق عام على أن البنوك الإلكترونية تحقق العديد من المزايا لكل من البنوك والعملاء وأهم هذه المزايا:

١- توفير الخدمات المالية للعملاء على مدار ٢٤ ساعة.

٢- تقديم معلومات حديثة عن حسابات العملاء.

٣- القدرة على الحصول على الخدمات المطلوبة من خلال الإنترنت.

٤- إجراء العمليات الحسابية.

٥- الحصول على نصائح مالية من البنك سواء من خلال البريد الإلكترونى أو بشكل مرئى من خلال الكاميرات.

٦- أما عن الأسباب التى تدفع البنك لتطبيق هذه النوعية من الخدمات الإلكترونية فإنها تتمثل فيما يلى:

أ - تخفيض إحتمالات فقد البنوك لعملائها الحاليين وتحولهم للبنوك التـــى تقـــدم الخدمات المالية الإلكترونية على مدار أربعة وعشرين ساعة.

ب- فرصة لتخفيض تكاليف إنشاء الفرع.

جـ-زيادة درجة مرونة العاملين بالبنك لمواجهة أى تغيير فى تكنولوجيا الخدمات المصرفية.

د - إعادة خلق إنطباع جيد لدى العملاء عن البنك كبنك متطور تكنولوجياً.

هـ-خلق فرصة التركيز على القطاعات المستهدفة من العملاء والذين يفـضلون وسائل الإتصال الالكترونية من الـشباب ورجـال الأعمـال ذوى الـدخول المرتفعة.

أنواع الخدمات المالية الإلكترونية:

يمكن تقسيم مواقع البنوك على الإنترنت إلى نوعين هما:

- مواقع الإعلان عن الخدمات والمنتجات التى يقدمها البنك فـى الفـروع التقليديـة الخاصة به، وتسمى مواقع المعلومات.
- مواقع التعاملات المتكاملة والتى يمكن من خلالها الحصول على الخدمات التالية:

*** مراجعة الحسابات:**

حيث يمكن للعميل مراجعة حسابه فى أى وقت، وكذلك مراجعة آخـر التعـاملات التى تمت، كما يمكن أيضاً فتح حساب لدى البنك مـن خـلال إسـتخدام بطاقـة الإئتمان.

*** تحويل المدخرات:**

وهذا يعنى إمكانية تحويل الأموال من حساب إلى آخر، بعض البنوك تقـوم بهـذه العملية فور طلب العميل لها والبعض الآخر يأخذ بعض الوقت.

*** دفع الفواتير:**

هنا يمكن للعميل دفع أى فواتير خاصة به من خلال موقع البنك علـى الإنترنـت وذلك مقابل رسوم معينة وبعض البنوك تقدم هذه الخدمة مجاناً والبعض الآخر يقدم هذه الخدمة فى حدود معينة لمبلغ الفاتورة.

*** تحديد المواصفات الخاصة بالعميل:**

بعض البنوك تسمح للعميل بتحديد مواصفات الصفحة الخاصة بـه مثـل تغيير إستخدامات بعض الأزرار حيث تقوم بسؤال العميل عدداً من الأسئلة لتصميم عروض تتناسب مع إمكانياته ورغباته.

*** توفير أسواق جديدة للمستهلك:**

حيث يقدم البنك عروض خاصة لمنتجات غير بنكية من خلال توضيح عناوين هذه الأماكن على الصفحة الخاصة بالبنك مع إعطاء تخفيضات إذا تم الشراء من هـذه المواقع.

*** فتح حساب جار بفوائد:**

حيث يتم فتح حساب جار بفوائد كوسيلة لجذب العملاء وتشجيعهم علـى استخدام الإنترنت، حيث تضع بعض البنوك آلة حاسبة للقيام بالعمليات الحسابية فوراً.

*** إعادة جزء من رسوم ماكينات الدفع الآلى:**

بعض بنوك الإنترنت لا تمتلك ماكينات دفع خاصة بها وبالتالى تعـرض للعميـل إمكانية إستخدام ماكينة بنك آخر مع إعادة رسوم إستخدام هذه الماكينة للعميل.

*** شراء شهادات الادخار:**

حيث تعرض البنوك معدلات فائدة أعلى على هذه الشهادات إذا تم شـراؤها عـن طريق الإنترنت وذلك نظراً لشدة المنافسة بين البنوك فيما يتعلق بمعدلات العائد.

*** الحصول على قروض:**

حيث يمكن الحصول على القرض من خلال موقع البنك علـى الإنترنـت فـوراً بالإضافة إلى ذلك يسمح للعميل بمقارنة أسعار الفائدة للبنوك الأخرى وذلـك مـن خلال الموقع الخاص بالبنك الذى يتم التعامل معه.

*** ملء طلب الحصول على بطاقات إئتمانية:**

حيث يمكن للعميل ملء هذا الطلب عن طريق الإنترنت والحصول على البطاقة فى المنزل وذلك بعد المقارنة بين البنوك المختلفة فيما يتعلق بالرسوم أو الفوائد.

وأحد أفضل المميزات هنا هو إمكانية الحصول على بطاقة جديدة عند إنتهاء البطاقة القديمة مباشرة.

*** خدمات التخطيط المالى:**

مع زيادة درجة التعقد فى الأسواق المالية تقوم بعض البنوك بمساعدة العملاء فى إدارة أموالهم حيث يمكن للعميل أن يستخدم موقع البنك على الإنترنت بإدخال مجمل العمليات المقترحة فيقوم البنك بتحديد أيها أعلى فائدة وأقل مخاطرة قبل إعطاء الأمر بالقيام بالعملية.

*** تقديم خدمات تأمينية:**

حيث تسمح بعض البنوك للعميل بمعرفة عروض التأمينات المتاحة بكل أنواعها والمقارنة فيما بينها للحصول على أفضلها.

*** خدمات السمسرة:**

وذلك لمساعدة العملاء فى شراء أفضل الأسهم عن طريق موقع البنك على الإنترنت، وهذه أسهل وأضمن وسيلة شراء للشخص غير المحترف نظراً للنصائح التى يقدمها البنك لهؤلاء العملاء.

*** الخدمات الفنية:**

وتتمثل فى تعديل البرامج الخاصة بعملاء البنك لتتوافق مع البرامج الخاصة بالبنك وذلك فيما يتعلق ببرامج إدارة الأموال.

*** الخدمات الضريبية:**

مثل مساعدة العميل فى الحصول على معلومات عن حجم الضرائب المطلوب دفعها بعد مراجعة الأرباح والمصروفات الخاصة بالعميل.

*** الحماية الخاصة:**

وتتمثل فى حماية سرية التعامل على حساب العميل حتى يشعر بدرجة عالية من الثقة فى البنك.

الفصل الثالث

الخصائص المميزة للبنوك التجارية

الفصل الثالث

الخصائص المميزة للبنوك التجارية

إن السمة الأساسية للبنوك التجارية تتمثل فى قدرتها على خلق الائتمان، وإضافتها بذلك إلى كمية النقود نقوداً دفترية أى نقوداً مصرفية، وهذه الخاصية للبنوك التجارية إنما تميز تلك البنوك عن البنوك المتخصصة.

وتتمثل الموارد الذاتية للبنوك التجارية (رأس المال المدفوع واحتياطيات ومخصصات البنك مع ملاحظة أن المخصص المحتجز على ذمة توريده لمصلحة الضرائب مقابل الضرائب المستحقة عن أرباح العام لا يدخل فى الموارد الذاتية للبنك) نسبة صغيرة من المجموع الكلى لمواردها، ومعنى ذلك أن الموارد الخارجية أى الموارد غير الذاتية للبنوك التجارية تمثل نسبة ضخمة من المجموع الكلى لموارد تلك البنوك. هذا وتمثل الودائع عادة نسبة ضخمة من الموارد غير الذاتية، وهناك نوع يمثل الجزء الأكبر من تلك الودائع ألا وهى الودائع تحت الطلب، وهذا من شأنه أن يجعل لمسالة السيولة أهمية خاصة لدى البنوك التجارية.

مصادر تمويل البنك التجارى:

تنقسم مصادر التمويل للبنك التجارى إلى مصدرين أساسيين هما:

أ – المصادر الداخلية – أموال المصارف الخاصة:

وهى تتألف من:

١ – **رأس المال المدفوع:**

وتتمثل فى الأموال التى يحصل عليها المصرف من أصحاب المشروع عند بدء تكوينه وأية إضافات أو تخفيضات قد تطرأ عليها فى فترات لاحقة. ويمثل هذا المصدر نسبة ضئيلة من مجموع الأموال التى يحصل المصرف عليها من جميع

المصادر، ولكن أهمية هذا المصدر لا يمكن المبالغة فيها حيث يساعد رأس المال على خلق الثقة فى نفوس المتعاملين ضد ما يطرأ من تغيرات على قيمة الموجودات التى يستثمر فيها المصرف أمواله.

هذا ويجب عدم المغالاة فى رفع قيمة رأس المال وذلك لأن:

أ - المصرف لا يتعامل بشكل رئيسى بأمواله الخاصة وإنما بأموال المودعين لذا فهو لا يحتاج إلى الأموال الخاصة بنفس الدرجة التى يحتاجها المشروع التجارى أو الصناعى.

ب- صغر حجم رأس المال يمكن المصرف من توزيع عائد مجزى على رأس المال لأن العائد من الإستثمارات بعد تغطية تكاليف الحصول على الأموال من المصادر الخارجية والمصروفات الإدارية والعمومية اللازمة لإدارة المشروع بوجه عام لن يشجع أصحاب رأس المال على إستثمار أموالهم فى المشروع إذا لم يكن هذا العائد مرتفعاً.

ويكوّن رأس مال المصرف التجارى نسبة ضئيلة من خصومه مما يدل على ضآلة الدور الذى يقوم به بعكس الحال فى مصرف غير تجارى مثل المصارف المتخصصة حيث يكون رأس المال نسبة كبيرة من خصوم هذه المصارف وتعتمد عليه فى عملياتها بينما يعتمد المصرف التجارى على ودائعه.

وبما أن المصارف التجارية قلما تربح عندما تباشر أعمالها، لذلك فإن أسهمها عادة تباع فى بعض البلدان بقيم أعلى من قيمتها الإسمية المعلنة (علاوة إصدار) بقصد الحصول على فائض من الأموال يمتص الخسارة التى يتكبدها المصرف عادة فى بداية أعماله دون أن تؤثر على رأس المال الممثل بالقيمة الإسمية لأسهمه المتداولة.

٢ - الأرباح المحتجزة:

تحتجز الأرباح بصفة عامة فى المشروعات لأسباب مختلفة وهى تمثل جزءاً من حقوق المساهمين ويرى البعض فيها وسيلة للحصول على الأموال اللازمة للإستثمار داخلياً.

٣ – الإحتياطيات:

تقتطع الإحتياطيات من الأرباح لمقابلة طارئ محدد تحديداً نهائياً وقت تكوين الإحتياطى، وتفادياً لإظهار حجم الأرباح المحجوزة فى حساب واحد ظهرت فى المحاسبة عدة تسميات لأنواع مختلفة من الإحتياطيات، فهناك الإحتياطى العام والإحتياطى القانونى، وإحتياطى الطوارئ وغيرها من الأسماء المختلفة التى تطلق على جزء من الأرباح يراد حجزه وإعادة إستثماره فى المشروع. وبصفة عامة يكوّن المصرف أى إحتياطى فيه عن طريق اقتطاع مبلغ من أرباحه السنوية وهو لذلك ملك للمساهمين.

والإحتياطيات بأشكالها المختلفة تعتبر مصدراً من مصادر التمويل الداخلية وإنها من طبيعة رأس المال نفسه بمعنى أنه كلما زادت الإحتياطيات زاد ضمان المودعين فى المصارف للأسباب التى تم إيرادها لدى بحث رأس المال كما أنه يجب عدم المغالاة فى تكوينها وإلا أصبح العائد على مجموع الأموال الممثلة لحقوق المساهمين غير مجز لهم لاستثمار أموالهم فى مثل هذه المشروعات، والإحتياطيات إما أن تكون إحتياطيات خاصة وإما أن تكون قانونية.

أ – الإحتياطى الخاص (الإختيارى):

وهو إحتياطى يكونه المصرف من تلقاء نفسه من غير أن يفرضه عليه القانون، ويكونه لنفسه تحقيقا لغرضين:

- تدعيم المركز المالى للمصرف فى مواجهة المتعاملين والجمهور.
- تلافى كل خسارة فى قيمة أصول المصرف تزيد عن قيمة الإحتياطى القانونى.

ب– الإحتياطى القانونى (إحتياطى رأس المال):

وهو إحتياطى يطلبه القانون وينص على أن يكون بنسبة معينة من رأس المال فعندما يستقر المصرف فى أعماله ويبدأ فى الحصول على الأرباح فإن القانون يفرض على المصرف أن يقتطع نسبة مئوية معينة من الأرباح الصافية قبل توزيعها فى كل سنة حتى تصبح قيمة هذا الإحتياطى معادلة للقيمة الإسمية لأسهم المصرف العادية المتداولة (رأسماله المدفوع) ويسمى هذا الإحتياطى القانونى

(إحتياطى رأس المال) والمقصود به أنه يخدم كوسيلة للوقاية ضد أى خسارة قد تنتج عن عمليات المصرف.

٤ – المخصصات:

تكون المخصصات فى العادة قيمة الأصول لتجعلها ممثلة للقيمة الحقيقية لها فى تاريخ إعداد الميزانية طبقا لأسس التقييم المتعارف عليها لكل نوع من أنواع الأصول. وتحمل الأرباح عادة بقيمة هذه المخصصات.

وتختلف نسبة المخصصات حسب ظروف كل مصرف، ومن أمثلة المخصصات: مخصصات الإهلاك، ومخصصات الديون المشكوك فيها.

٥ – الأرباح غير الموزعة :

إن الاحتياطيات والمخصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين كأرباح إلا أن المبالغ التى تبقى بعد اقتطاع الاحتياطيات والمخصصات تكون قابلة للتوزيع على شكل أرباح لأصحاب الأسهم، وقد توزع الإدارة جزءاً منها وتستبقى جزءا منها على شكل أرباح غير موزعة مدورة إلا أنها تكون قابلة للتوزيع ويوزعها المصرف متى شاء.

٦ – سندات الدين الطويل الأجل:

إن رأس المال والإحتياطى والمخصصات والأرباح غير الموزعة هى المصادر الداخلية التقليدية للأموال بالنسبة للمصرف التجارى، أما المصادر الحديثة فتشمل سندات الدين الطويل الأجل، وهى من المصادر الخارجية ويصدرها المصرف ويبيعها للجمهور وللمؤسسات ويحتفظ بالأموال الناتجة عن هذا البيع ضمن أمواله الخاصة شريطة أن يكون لسداد الودائع حق الأولوية على سداد هذه السندات عند تصفية أعمال المصرف.

هذا ويلاحظ أن أموال البنك الخاصة تستخدم فى الأغراض التالية:

١- رأس مال المصرف ضرورى لبداية عمل المصرف.

٢- رأس المال والإحتياطى يشكلان ضمانة ضد خسائر المصرف فى أول عهده.

٣- أموال المصرف الخاصة الكثيرة تساعد على كسب ثقة المودعين.

٤ -قياس يقيس به المالكون مقدار ما يملكون من ثروة مستثمرة فى ذلك المصرف.

المصادر الخارجية :

١ - الودائع :

الودائع بشكل عام من أبرز مصادر التمويل الخارجية للمصرف وهى بشقيها الودائع المحلية والودائع الأجنبية تؤلف المصدر الرئيسى لأموال المصرف التجارى.

تصنيف الودائع :

لا يقتصر قبول المصارف التجارية للودائع على الودائع الجارية فحسب بل يتعداها إلى قبول أنواع مختلفة من الودائع يمكن تصنيفها بموجب معايير مختلفة مثل معيار الزمن، ومعيار المصدر، ومعيار النشاط، ومعيار المنشأ.

الودائع حسب الزمن :

إذا أخذنا الزمن معيارا للتصنيف فإن الأنواع الرئيسية للودائع هى :

١ - ودائع تحت الطلب ***Demand Deposits*** :

وتمثل الأموال التى يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف التجارية بحيث يمكن سحبها فى أى وقت بموجب أوامر يصدرها المودع إلى المصرف ليتم الدفع بموجبها له أو لشخص آخر يعينه المودع فى الأمر الصادر منه للمصرف.

٢ - الودائع لأجل ***Time Deposits*** :

وهى نوعان تستحق بتواريخ معينة وخاضعة لإشعار وتتمثل فيما يلى:

أ - الودائع لأجل تستحق بتواريخ معينة :

وتمثل الأموال التى يرغب الأفراد والهيئات الخاصة والعامة فى إيداعها فى المصارف لمدة محددة مقدما (١٥ يوم، ثلاثة أشهر، أو ستة أشهر، أو سنة مثلاً) على

أنه لا يجوز السحب منها جزئياً قبل إنقضاء الأجل المحدد لإيداعها ويلجأ الأفراد والهيئات إلى الإيداع الثابت لأجل بالمصارف عندما يتكون لديهم فائض نقدى لم يتسير لهم إستثماره.

ومما يشجع هؤلاء على مثل هذا الإيداع إستعداد المصارف لأن تدفع فائدة على تلك الإيداعات أكبر من الفائدة المدفوعة على أى نوع آخر من فوائد الودائع إذ أن تحديد فترة الإيداع يعطيها مرونة أكبر فى إستثمار الإيداعات الثابتة لأنها تضمن بقاءها تحت تصرفها فترة الإيداع على الأقل وبذلك يمكن إستثمارها بالكامل دون إعتبار لعامل السيولة فيما عدا ما ينص القانون على الإحتفاظ به فى البنك المركزى على شكل حساب جار.

وإذا طلب المودع سحب وديعته قبل ميعاد الإستحقاق يحق للمصرف أن يختار بين عدم الدفع حسب الإتفاق وبين التساهل والدفع وفى الغالب تميل المصارف إلى البديل الثانى فى الظروف العادية حتى لا تسئ إلى سمعتها، وفى هذه الحالة قد تضع المودع أمام أحد بديلين هما:

١ - إما أن يسحب الوديعة ويخسر الفوائد.

٢ - وإما أن يقترض من المصرف بضمان وديعته وبسعر فائدة أكبر من سعر الفائدة التى يتقاضاها من المصرف على وديعته.

وواضح أن أياً من البديلين يجعل المودع يتردد كثيراً قبل سحب وديعته قبل ميعاد استحقاقها.

ب - الودائع لأجل بإخطار (أو الخاضعة لإشعار):

ويقصد بها الأموال التى يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف على أن لا يتم السحب منها إلا بعد إخطار المصرف بفترة تحدد عند الإيداع وبالمقابل يدفع المصرف فائدة على هذه الودائع قد تكون معدلاتها أقل أو مساوية لأسعار الفوائد على الودائع لأجل. وتلجأ الهيئات والأفراد إلى هذا النوع من الإيداع عندما يتجمع لديها رصيد نقدى فى فترات دورية ولمدة قصيرة إنتظاراً لفرص الإستثمار ولا ترغب تلك الهيئات

والأفراد فى الإرتباط بإيداع أموالهم لفترة محددة خوفاً من مجرد الإيداع فى الحساب الجارى العادى إذ تتاح لها فرص إستثمار الأموال المودعة بإخطار دون الإحتفاظ بمبالغ كبيرة سائلة لمقابلة السحب منها.

فالودائع بإخطار تعتبر حالة متوسطة بين الإيداع الثابت وبين الحساب الجارى والعادى.

٢ – حسابات التوفير :

تقوم المصارف التجارية أحياناً بعمليات صندوق التوفير خاصة فى البلاد المتخلفة إقتصادياً، وهذه العمليات لا تختلف فى طبيعتها عن الودائع لأجل بإشعار إلا من حيث الإجراءات التى تتبع فى الإيداع والسحب وحجم الوديعة والمبلغ المصرح بسحبه فى كل مرة حيث تتماشى هذه الأمور مع ما يتناسب مع جمهور المودعين فى صندوق التوفير ومعظمهم من صغار المدخرين.

ومع أن الإيداعات فى صندوق التوفير من طبيعة الودائع بإخطار إذ لا يتم السحب من صندوق التوفير بما يتجاوز حداً معيناً إلا بعد إخطار المصرف بفترة (غالباً ما تتغاضى المصارف عن هذا الشرط) إلا أن الفائدة التى تدفعها المصارف على ودائع صندوق التوفير تكون أعلى بقليل من الفائدة على الأولى لعدم ضرورة إحتفاظ المصارف بنسبة سيولة مرتفعة فى حالة إيداعات صندوق التوفير لأن المودعين فى هذه الحالة لا يودعون إلا ما يتبقى من دخولهم بعد سداد نفقات المعيشة، ولذا فإن هذه الحسابات تمتاز بصفتها الإدخارية وبإستمرار زيادة أرقامها سنة بعد أخرى (خاصة فى السنوات التى يرتفع فيها الدخل) بالإضافة إلى صغر مبالغها وكبر عدد حساباتها.

الودائع حسب مصدرها:

أما إذا أخذنا مصدر هذه الودائع معياراً لتصنيفها فإن الودائع قد تكون أجنبية أو محلية، وفيما يلى تفصيلات كل مجموعة:

*** الودائع الأجنبية:**

أ - ودائع البنوك فى خارج البلد المعنى، وهذه البنوك فى الواقع تتخذ من المصارف المحلية بنوكاً مراسلة فتحتفظ بمقدار ضئيل من الودائع لديها لتسهيل معاملاتها ولا تدخل أرصدة هذه الحسابات فى مجموع الودائع عندما يستعمل صافى الودائع مطروحاً منها الودائع فى المصارف والتى تعود ملكيتها لمصارف أخرى.

ب- ودائع غير المقيمين وهم أولئك الأشخاص الذين لديهم حسابات فى المصارف المحلية ولكنهم لا يقيمون فى البلد المعنى.

*** الودائع المحلية:**

أما الودائع المحلية فتتألف من ودائع القطاع الخاص وودائع البنوك المحلية.

أ - ودائع القطاع الخاص المقيم:

وهى من أهم أنواع الودائع؟

ب- ودائع القطاع العام:

تأتى بالدرجة الثالثة بعد ودائع القطاع الخاص المقيم وغير المقيم.

وهى تنقسم إلى:

*** الودائع الحكومية وشبه الحكومية:**

وهى حسابات الحكومة والمؤسسات شبه الحكومية فى المصارف التجارية.

*** ودائع البلديات والمؤسسات العامة:**

وهى ودائع البلديات والمجالس القروية والمؤسسات العامة المودعة فى المصارف التجارية.

جـ- ودائع البنوك المحلية:

قد تحتفظ البنوك بحسابات لدى بعضها البعض.

- الودائع حسب نشأتها:

ويمكن تصنيف الودائع حسب المنشأ إلى حقيقية ومشتقة.

أ – الودائع الحقيقية (الأولية):

وتنشأ عن إيداع نقود أو إيداع شيكات (مسحوبة على مصرف آخر) في المصرف وتسمى ودائع أولية حقيقية غير وهمية بمعنى أن هناك قيمة حقيقية عهد بها فعلاً إلى المصرف. أى أنها هى المبالغ التى أودعت فعلاً بالمصرف بواسطة أصحاب الأموال. وإيداع المبالغ النقدية أمر لا يحتاج لبيان خاص فيستطيع أصحاب المدخرات أن يودعوها بدلاً من الإحتفاظ بها لديهم خوفاً عليها من السرقة أو الضياع.

ب– الودائع المشتقة:

وتسمى أيضا ودائع إئتمانية وتخلقها المصارف عن طريق منح القروض وتصنيفها إلى قيمة النقود الورقية والمعدنية المتداولة. لذا فهى من أهم أنواع الودائع، ونقول تخلقها المصارف لأن المصرف لا يقرض فى العادة نقوده وإنما يمنح المقترض الحق فى سحب شيكات عليه، وهنا تنشأ للمقترض لدى المصرف وديعة بمقدار القرض المتفق عليه، ومن هنا تزيد ودائع المصرف بقضاء حاجاته عن طريق السحب على هذا القرض فإن ودائع دائنو المصرف تزيد بينما لا تنقص الودائع الحقيقية شيئا.

البنوك وخلق النقود "الإئتمان":

وهنا يلاحظ أن البنوك لا تقدم قروضا للجمهور من ودائع فى حوزتها فقط بل إنها تقدم قروضاً من ودائع ليس لها وجود لديها وذلك على شكل حسابات جارية حيث لاحظت البنوك ما يلى:

أ – إن مقدار ما يسحب من الودائع فى فترة واحدة يقل كثيراً عن مجموع قيمة هذه الودائع فى الظروف العادية.

ب– الإيداع والسحب عمليتان مستمرتان وإن ما يسحب من نقود يمكن تغطيته بما يودع فيها.

جـ– نتيجة لذلك تتكدس الأموال الناتجة عن فائض مبلغ الودائع على مبلغ السحب فى خزائن البنك.

د - إن البنك يستطيع أن يقرض من هذه الأموال جزءاً كبيراً بعد أن يحتفظ بما يتراوح ما بين ١٠%-٣٠% من مجموعها لتغطية طلبات الساحبين.

وبناء على كل ما سبق يمكن وضع الإفتراضات التالية:

١ - أن جميع البنوك التجارية تعمل وكأنها بنك واحد ذو فروع متعددة.

٢ - أن هذا البنك يحتفظ بنسبة مئوية معينة من كل وديعة فى حساب له لدى البنك المركزى كإحتياطى قانونى ولنفرض أنها ٢٠%.

٣ - أن جميع الساحبين والمودعين يتعاملون بالحسابات الجارية.

٤ - أن جميع الساحبين والمودعين يقومون بإيداع ما لديهم من شيكات أو نقود بهذا البنك أو بأحد فروعه فور حصولهم عليها.

٥ - أن البنك يرغب فى إقراض ما لديه من أموال تفيض عن الإحتياطى الذى يرغب فى الإحتفاظ به.

٦ - أن هناك طلباً على القروض يغطى هذه الأموال الفائضة.

٧ - أن القروض تمنح على شكل حسابات جارية أو على شكل نقود يتم إيداعها فيما بعد فى ذلك البنك أو أحد فروعه.

وبناء على هذه الإفتراضات يمكن القول:

أن قدرة البنوك التجارية مجتمعة على خلق الإئتمان تساوى حاصل ضرب قيمة الوديعة الأصلية ونرمز لها بالرمز "و" فيما يسمى بمضاعف الإئتمان أو مضاعف الودائع المخلوقة من البنوك التجارية، وهذا المضاعف يساوى (١/ن-١) حيث (ن) تمثل نسبة الإحتياطيات الواجب الإحتفاظ بها من الودائع أى أن:

قدرة البنوك التجارية على خلق الإئتمان (ق) = و (١/ن-١)

ومن ثم يمكن القول أن مقدرة البنوك مجتمعة على خلق النقود تتحدد بالعوامل التالية:

أ - حجم الوديعة الأولية.

ب- نسبة الإحتياطى القانونى المعمول بها.

جـ- مدى إحتفاظ البنوك مجتمعة بالزيادة فى الودائع بخزائنها.

د - مدى رغبة البنوك مجتمعة بالإقراض.

هـ- مدى تمكن البنوك مجتمعة من الإقراض.

ومع بقاء العوامل الأخرى ثابتة فإن العلاقات التالية هى علاقات صحيحة:

١ -يتناسب حجم النقود التى يمكن للبنوك مجتمعة أن تخلقها تناسباً عكسياً مع نسبة الإحتياطى القانونى المعمول به.

٢ -يتمشى حجم نقود البنوك المخلوقة تمشياً طردياً مع الوديعة الأولية.

٣ -يتمشى حجم النقود المخلوقة تمشياً طردياً مع مدى نجاح البنوك مجتمعة فى الإقراض.

٤ -تضعف مقدرة البنوك مجتمعة[١] على خلق نقود جديدة إذا تسرب جزء من الزيادة فى مبالغها الحرة إلى التداول.

كما أنه يمكن إستخلاص أن فكرة خلق الودائع (أو الإئتمان) إنما تكون فى قيام غالبية الأفراد أصحاب الودائع بتسوية مدفوعاتهم بواسطة الشيكات، وأنهم لا يسحبون نقداً ورقياً من ودائعهم إلا بنسب ضئيلة للغاية، ونتيجة لهذا رأت البنوك أنها تستطيع ممارسة نشاطها المصرفى العادى دون أن تحتفظ بكل ما لديها من ودائع بشكل نقدى، لأن أصحاب الودائع لا يتقدمون لسحب ودائعهم كاملة فى يوم واحد، كما أن كلهم لا يسحبون من ودائعهم فى يوم واحد، ولذلك رأت البنوك التجارية أن تحتفظ بجزء معين من هذه الودائع فى شكل نقد سائل لمواجهة طلب المودعين المعتاد، على أن تقرض الجزء الأكبر من هذه الودائع لعملائها، وهى بذلك تقرض العميل مبلغًا معيناً يودع فى

---

[١] يجب ملاحظة أن مقدرة البنك الواحد على قدرة خلق الإئتمان إنما يتوقف على نسبة الإحتياطى (س) والوديعة الأصلية (أ) وكذا الوديعة المشتقة (ش)، قدرة البنك على خلق النقود أو الودائع المشتقة ش = ت × ن لأن الودائع المشتقة فى هذه الحالة هى مجموع الإئتمان الذى يستطيع البنك أن يمنحه مضروبا فى نسبة ما يعود إليه من القروض التى يمنحها.

حسابه لدى البنك، ويستطيع السحب منه بموجب شيكات، مثله مثل الوديعـــة الأصـــلية تماماً. وهذه الودائع تسمى ودائع مشتقة، وهكذا أصبحت الودائع الأصلية سببا فى خلق ودائع مشتقة فزادت الكمية المعروضة من النقود فى المجتمع.

فلو كانت البنوك التجارية تحتفظ بنسبة ١٠٠% من ودائعها نقداً سائلاً لمواجهـــة طلبات أصحاب الودائع، لما أمكن لها خلق ودائع مشتقة ولتحولت هـــذه البنـــوك إلـــى خزائن جديدة فقط وظيفتها الإحتفاظ بهذه النقود إلى حين أن يطلبها أصحابها.

ونستطيع توضيح هذه الفكرة بمثال رقمى مبسط، فلو افترضنا أن بنـــك التجـــارة تلقى من أحد عملائه مبلغ عشرة آلاف جنيه، فسيقيد هذا المبلغ فى ميزانية البنك مـــرة فى جانب الأصول بإسم (نقود)، ومرة فى جانب الخصوم بإسم (ودائع) وذلـــك وفقـــا لمبدأ القيد المزدوج.

جانب من ميزانية بنك التجارة

(بعد عملية الإيداع)

أصـــول		خصـــوم	
جنيـــه		**جنيـــه**	
١٠٠٠٠	نقود	١٠٠٠٠	ودائع
١٠٠٠٠	المجموع	**١٠٠٠٠**	**المجموع**

وهكذا فإن قيمة الوديعة التى أصبح يلتزم بها البنك تساوى قيمة المبلـــغ النقـــدى الذى أودعه العميل، وحتى الآن، لم تتم أى زيادة فى حجم المعـــروض النقـــدى فـــى المجتمع، وحيث أن البنك يمارس نشاطه بأن يقابل طلبات المودع، ولكنه يحتفظ بنسبة من هذه الوديعة، وهذه النسبة عادة ما تحددها بعض قـــوانين الدولـــة علـــى أن يقـــوم بإيداعها لدى البنك المركزى، وتسمى (إحتياطى قانونى) ولذلك فإن البنك سيحتفظ لدى البنك المركزى بنسبة ٢٠% مثلاً من هذه الوديعة، أما ٨٠% مـــن الوديعـــة فيمكنـــه توظيفها فى أصول مربحة، مثل منح القروض أو الإستثمار فى أوراق مالية مربحـــة ومن ثم يمكن تصوير ميزانية البنك كما يلى:

جانب من ميزانية بنك التجارة

(بعد الإقراض)

أصول		خصوم	
جنيه		جنيه	
٢٠٠٠	نقدية (إحتياطى قانونى ٢٠%)	١٠٠٠٠	ودائع
٨٠٠٠	قروض واستثمارات		
١٠٠٠٠	**المجموع**	١٠٠٠٠	**المجموع**

ويلاحظ أن البنك حينما فتح قرضاً بمبلغ ٨٠٠٠ جنيهاً، فإنه قد أضاف بذلك إلى العرض الكلى للنقود مبلغاً قدره ٨٠٠٠ جنيهاً، وهذه هى نقطة البداية فى خلق النقود، وتسمى نقوداً إئتمانية أو مصرفية أو نقود ودائع.

وبالطبع لن يتوقف الأمر عند هذه النقود، فالمقترض الذى يقترض الـ ٨٠٠٠ جنيه سيلجأ غالباً إلى إيداع هذا المبلغ فى أحد البنوك الأخرى أو سيدفعها إلى شخص آخر سيقوم بدوره بإيداعها أحد البنوك، وبالطبع سيتصرف البنك الثانى (بنك التنمية) مثل تصرف بنك التجارة، فسيحتفظ بنسبة ٢٠% من الوديعة كإحتياطى قانونى لدى البنك المركزى ويستثمر نسبة ٨٠% منها، وبذلك تكون ميزانية بنك التنمية كما يلى:

جانب من ميزانية بنك التنمية

(بعد الإقراض)

أصول		خصوم	
جنيه		جنيه	
١٦٠٠	نقدية (٢٠% إحتياطى قانونى)	٨٠٠٠	ودائع
٦٤٠٠	قروض وإستثمارات		
٨٠٠٠	**المجموع**	٨٠٠٠	**المجموع**

ويكون البنك بهذا التصرف قد أضاف ٦٤٠٠ جنيهاً إلى العرض الكلى للنقود فى المجتمع، وبنفس الطريقة نستطيع تتبع مبلغ الـ ٦٤٠٠ جنيهاً التى سيقرضها بنك التنمية إلى أحد عملائه، والذى سيقوم بدوره بإيداعها بنك مصر مثلاً، وحيث أن بنك مصر لابد أنه سيتصرف فى هذه المبالغ نفس تصرف البنوك الأخرى حتى يستطيع زيادة أرباحه، ومن ثم يمكن تصوير ميزانية بنك مصر بعد عملية الإيداع وعملية الإقراض بالشكل التالى:

جانب من ميزانية بنك مصر

(بعد الإقراض)

جنيه	**أصول**	**جنيه**	**خصوم**
١٢٨٠	نقدية (إحتياطى قانونى ٢٠%)	٦٤٠٠	ودائع
٥١٢٠	قروض وإستثمارات		
٦٤٠٠	**المجموع**	٦٤٠٠	**المجموع**

وبذلك فإن بنك مصر قد أضاف مبلغاً قدره ٥١٢٠ جنيهاً إلى العرض الكلى للنقود داخل المجتمع.

وواضح من ذلك أن البنوك الثلاثة السابقة حققت إضافة إلى العرض الكلى للنقود ٨٠٠٠ + ٦٤٠٠ + ٥١٢٠ = ١٩٥٢٠ جنيهاً، كما يلاحظ أن مجموع الودائع التى أصبحت تلتزم بها هذه البنوك الثلاثة أصبح ١٠٠٠٠ + ٨٠٠٠ + ٦٤٠٠ = ٢٤٤٠٠ جنيهاً وهو يقارب ٢,٥ مرة حجم الوديعة الأصلية والتى كانت تبلغ ١٠٠٠٠ جنيه.

والواقع أن الأمر لا يقف عند هذا الحد، حيث أن هناك البنك الرابع والخامس ... إلخ، وكل هذه البنوك تسلك مسلكاً واحداً فى منح الإئتمان، وإذا حاولنا تتبع هذه السلسلة، بإفتراض أن الإحتياطى القانونى ٢٠%، فإنه يمكن عمل الجدول الآتى وذلك بتقريب الأرقام إلى جنيه.

رقم الدورة	الودائع الجديدة (أصلية أو مشتقة)	الإحتياطى القانونى (٢٠%)	المبلغ المستخدم للإقراض أو الإستثمارات (٨٠%)
١	١٠٠٠٠	٢٠٠٠	٨٠٠٠
٢	٨٠٠٠	١٦٠٠	٦٤٠٠
٣	٦٤٠٠	١٢٨٠	٥١٢٠
٤	٥١٢٠	١٠٢٠	٤١٠٠
٥	٤١٠٠	٨٢٠	٣٢٨٠
٦	٣٢٨٠	٦٦٠	٢٦٣٠
٧	٢٦٣٠	٥٢٠	٢١٠٠
٨	٢١٠٠	٤٢٠	١٦٨٠
٩	١٦٨٠	٣٤٠	١٣٤٠
١٠	١٣٤٠	٢٧٠	١٠٧٠
–	–	–	–
–	–	–	–
–	–	–	–
الجملة فى الدورة ٢٥ تقريباً	**٤٤٦٥٠**	**٨٩٣٠**	**٣٥٧٢٠**

ويمكن حساب كمية النقود الإئتمانية التى تخلقها البنوك التجارية بموجب المعادلة الآتية:

$$\text{الودائع المصرفية} = \text{الوديعة الأصلية} \left(\frac{١}{\text{نسبة الإحتياطى القانونى}} - ١ \right)$$

$$= \frac{\text{الوديعة الأصلية} - \text{الوديعة الأصلية} \times \text{نسبة الإحتياطى}}{\text{الوديعة الأصلية} \times \text{نسبة الإحتياطى}}$$

وعملية الحسابات تتم فى ظل توافر الشروط التالية:

١ - عدم وجود تسرب، أى أن كل المبالغ المتداولة داخل المجتمع يتم إستخدامها عن طريق توسيط البنوك.

٢ - لا تجنب البنوك التجارية أى إحتياطيات أخرى بخلاف الإحتياطى القانونى.

قيود خلق الإئتمان:

قدرة البنوك على خلق الإئتمان أو خلق النقود المصرفية، ليست بلا حدود، ولكن يرد عليها بعض القيود التى تحد من هذه القدرة أهمها:

أ - سلوك باقى البنوك التجارية:

يشترط لنجاح سياسة خلق الودائع أو النقود المصرفية، أن تسلك كل البنوك مسلكاً واحداً بالنسبة لسياساتها الإئتمانية، بحيث تلجأ إلى التوسع الإئتمانى بالشروط التى تحكمها جميعاً، أما إذا قامت المنافسة بين البنوك مثل التساهل فى شروط الإقراض، أو منح مزايا للمودعين فإن مثل هذه المنافسة قد تؤدى إلى أن يحقق أحد البنوك أرباحاً كبيرة على حساب البنوك الأخرى وذلك لقدرته على خلق الإئتمان، بسبب جذبه لودائع أكثر.

ب- الإحتياطى النقدى:

الإحتياطى القانونى الذى يودعه البنك التجارى لدى البنك المركزى تنفيذاً للتشريعات إنما يحد من قدرة البنك على خلق نقود الودائع، إلا أنه عادة ما تحتفظ البنوك التجارية بإحتياطيات أخرى تدعيماً لمركزها المالى وللثقة التى يوليها إياها العملاء، تسمى (إحتياطى نقدى) ومن ثم فهذا الإحتياطى يضعف من قدرة البنوك على خلق الودائع.

المشكلات التى تواجه إدارة البنوك:

١ - مشكلة ضعف الملائمة البنكية:

ونحن نقصد بالملاءمة هنا مدى التناسب بين عمليتى الإيداع والسحب فقد تزيد عمليات السحب على عمليات الإيداع، ومن ثم فإنه على إدارة البنك أن تحتاط لذلك بأكثر من وسيلة مثل : تشجيع العملاء على الإيداع والدخول فى معاملات أكثر أماناً والحصول على عوائد مالية أكثر فائدة للعميل.

٢ - مشكلة سوء معاملة العملاء:

حيث أن من الأسباب التى تصرف العملاء عن التعامل مع بنك معين مشكلة سوء المعاملة أو عدم تسهيل إجراءات التعامل أو إهمال العميل أو عدم مساعدته بالمشورة الفنية عند الضرورة.

٣ - مشكلة المنافسة البنكية:

وهى تلك المنافسة التى تنشأ بين البنوك بإختلاف أنواعها وهنا ينبغى الإشارة إلى أن المنافسة المتكافئة بين البنوك تعنى مزيداً من المزايا التى يمكن أن يتحصل عليها العملاء.

٤ - مشكلة الأمن الذاتى للبنك:

حيث يتطلب الأمر هنا توفير الحراسة والأمن للبنك وموظفيه وعملائه أثناء تواجدهم فى فرع البنك.

٥ - مشكلة ضبط الأرصدة:

حيث يتطلب الأمر ضرورة ضبط الأرصدة لكل عميل عقب كل عملية تعامل.

٦ - مشكلة الشيكات الباطلة (المعيبة):

وهى تلك الشيكات التى لا يتوافر لها رصيد يغطى القيمة المطلوبة للصرف أو الشيكات التى تبطل بسبب عدم صحة التوقيع أو التى بها عيب شكلى.

٧ – مشكلة نقل النقدية:

وتعتبر هذه من أهم المشاكل التى تواجه البنك ولا سيما عند نقل النقدية والعملات الصعبة لتسليمها للمركز الرئيسى للبنك أو إلى البنك المركزى الأمر الذى يتطلب حراسة على مستوى عال، وقد عهدت بعض البنوك بهذه المهمة إلى شركات متخصصة فى هذه العمليات.

٨ – مشكلة تقديم خدمات مصرفية جديدة:

حيث ينظر البعض إلى هذا النشاط على أنه نوع من تدليل العملاء بالإضافة إلى أنه يسبب مزيداً من النفقات غير أنه مع تزايد أعداد البنوك أصبح هذا الأمر فى غاية الأهمية.

الفصل الرابع

وظائف البنك المركزى

الفصل الرابع

وظائف البنك المركزى

يقتضي مدخل اتخاذ القرارات ضرورة التعرض للعلاقة التي تربط بين البنوك التجارية وبين البنك المركزي، إذ عادة ما تتمخض تلك العلاقة عن قيود يفرضها أو تسهيلات يقدمها لتلك البنوك. لذا يصبح من المتوقع أن تتأثر سياسات البنوك وقراراتها بمثل هذه العلاقة. وسوف يتضح فيما بعد أن التسهيلات الممنوحة بل وحتى القيود المفروضة تعد ذات أهمية للطرفين، بحيث يمكن القول بأن كلا الطرفين قد وجد في الآخر ضالته لتحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها. وفي تناولنا لأبعاد هذه العلاقة سوف نعرض لها في قسمين رئيسيين: في القسم الأول نعرض تلك العلاقة من خلال تناول وظائف البنك المركزي ذات الارتباط المباشر بالبنوك التجارية، وعلى هذا تخرج من نطاق الدراسة الوظائف الأخرى التي ترتبط أساساً بالاقتصاد القومي ككل. وفي القسم الثاني نتناول بالتحليل الكيفية التي يؤثر بها البنك المركزي على الطاقة الاستثمارية للبنوك التجارية.

أهداف ووظائف البنك المركزي

يمكن القول بصفة عامة أن الهدف الرئيسي للبنك المركزي هو تحقيق الاستقرار الاقتصادي، وفي دول العالم الثالث يضاف هدف آخر هو التنمية الاقتصادية. ولتحقيق هذا الهدف أو الأهداف يمارس البنك المركزي مجموعتين من الوظائف هما:

١- الوظائف ذات السمة العامة أي التي ترتبط بالاقتصاد القومي ككل.

٢- الوظائف التي ترتبط بالبنوك التجارية على وجه الخصوص.

وقد يكون من المفيد أن نعرض باختصار المجموعة الأولى من الوظائف، على أن نعرض بعد ذلك وبشئ من التفصيل المجموعة الثانية منها.

في مقدمة الوظائف ذات السمة العامة اضطلاع البنك المركزي بمسئولية موازنة سعر الصرف للعملة القومية، والقيام بعمليات السوق المفتوحة *Open Market Operations* التي تتمثل في بيع وشراء الأوراق المالية الحكومية وذلك بغرض التحكم في كمية النقود المتداولة. كذلك يقع على عاتق البنك المركزي وضع شروط الائتمان لمجالات محددة من النشاط *Selective Credit Control* في مقدمتها الائتمان العقاري، والائتمان الذي يحصل عليه المتخصصون في بيع وشراء الأوراق المالية، والائتمان الاستهلاكي الذي يحصل عليه الأفراد بغرض شراء السلع المعمرة كالسيارات والثلاجات. وتعتبر هذه الوظيفة بمثابة أداة يستخدمها البنك المركزي للتحكم في الموارد التي توجه إلى تلك المجالات. كذلك تمارس البنوك المركزية دور الوكيل المالي للحكومة *Government Fiscal Agent* حيث تمسك الحسابات الجارية للحكومة، وتسهل جباية الضرائب وذلك بالسماح للممولين بسداد ما عليهم من مستحقات عن طريقها، كما تتولى مهمة بيع وشراء الأوراق المالية التي تصدرها الحكومة ودفع الفوائد الدورية التي تستحق لحملة تلك الأوراق، هذا إلى جانب مشاركة الحكومة في مسئولية نقل النقود داخل الدولة.

وتلعب البنوك المركزية في دول العالم الثالث دوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية وتكوين رؤوس الأموال. وفي الولايات المتحدة الأمريكية ساهم الائتمان المصرفي في تمويل ما بين ٥٦%، ٧٠% من مجموعة احتياجات المؤسسات الصناعية. وفي مصر تقف تجربة بنك مصر شامخة في هذا الصدد.

ونكتفي بهذا القدر عن الوظائف ذات السمة العامة، لننتقل إلى الوظائف الأخرى التي لها ارتباط مباشرة بنشاط البنوك التجارية وهي: إصدار أوراق النقد، وإدارة الاحتياطي القانوني، وتقديم الائتمان للبنوك التجارية، وتيسير عملية الاقتراض بين البنوك، والمساعدة في تحصيل الشيكات، والتوجيه والإشراف على البنوك التجارية.

١- إصدار أوراق النقد (البنكنوت):

بينما تقع على وزارة الخزانة مسئولية إصدار النقود المعدنية، يختص البنك المركزي بإصدار أوراق النقد (البنكنوت). وهي وظيفة تعني الكثير بالنسبة للبنوك التجارية. فإذا كان الأصل أن المسحوبات النقدية اليومية من خزينة البنك عادةً ما تتناسب مع الإيداعات التي تدخل الخزينة في ذات اليوم، وفقاً لقانون الأعداد الكبيرة *Law of Large Numbers* أو قانون المتوسطات كما سبق أن ذكرنا، فإن ظروفاً طارئة قد تحدث ويحدث معها خلل في هذا التوازن مما قد يضطر البنوك التجارية أو مجموعة منها إلى طلب نقود ورقية من البنك المركزي. وإذا لم يوجد في خزينة البنك كمية تكفي لمواجهة تلك الطلبات، فقد يضطر إلى إصدار كميات إضافية. ولعل القارئ يدرك أنه وإن كان البنك المركزي يقدم بذلك خدمة إلى البنوك التجارية، فإنه يحقق في نفس الوقت أحد أهدافه الرئيسية وهي تحقيق الاستقرار في سوق النقد من خلال تحقيق التوازن بين الطلب والعرض على العملة المحلية.

٢- إدارة الاحتياطي القانوني:

عادة ما تنص التشريعات على ضرورة قيام البنك التجاري بالوفاء بالحد الأدنى لمتطلبات الاحتياطي القانوني، كشرط لاستمراره في العمل. وتتمثل قيمة هذا الاحتياطي في نسبة من ودائع البنك يحتفظ بها لدى البنك المركزي، وإن كانت بعض التشريعات لا تمانع من اعتبار النقدية الموجودة في خزينة البنك جزء من الاحتياطي القانوني وهو ما أخذ به المشرع المصري. هذا ولا يدفع البنك المركزي فوائد على الاحتياطي المحتفظ به لديه، وإن كانت الأصوات بدأت تنادي بضرورة قيامه بذلك، طالما أنه يستثمر تلك الأموال ويحقق من ورائها بعض العائد.

وعادةً ما يضع البنك المركزي قواعد لإدارة الاحتياطي القانوني، يترتب على مخالفتها توقيع جزاء رادع. ففي الولايات المتحدة يتمثل الجزاء في إلزام البنك المخالف بدفع فائدة على العجز في الاحتياطي بمعدل يزيد ٢% عن معدل الخصم

لإقراض البنوك، وإذا ما تكررت المخالفة يوقع جزاء أشد من ذلك، أما في مصر فيتمثل الجزاء في حرمان البنك من تقديم قروض جديدة إلى أن تتم تغطية العجز في الاحتياطي. وبالطبع يستطيع البنك المركزي إدخال التعديلات على تلك القواعد بالشكل الذي يخدم السياسة النقدية التي يشرف على تنفيذها.

بل ويذهب البعض إلى مدى بعيد في هذا الشأن إلى حد الادعاء بأن الهدف الأساسي من إدارة البنك المركزي للاحتياطي القانوني هو ضمان سلامة تنفيذ السياسة النقدية وليس حماية أموال المودعين. ذلك أن الاحتياطي القانوني لا يعد كافياً لتحقيق هذه الحماية إذ يمثل نسبة صغيرة من حجم الودائع. كما أن الحماية يمكن أن تتحقق بوسائل أخرى أكثر فاعلية في مقدمتها رقابة البنك المركزي التي تضمن توجيه أموال المودعين إلى استثمارات لا تعرض البنك للمخاطر، والتأمين على الودائع الذي صدر بشأنه تشريع في مصر في عام ١٩٩٢.

٣- منح الائتمان للبنوك التجارية:

يسود الاعتقاد بأنه إذا كان للبنك المركزي أن يدعي أنه بنك البنوك *Bank of Banks* فينبغي أن يكون قادراً على منح الائتمان إلى البنوك التجارية، عندما يقتضي الأمر. وهذا ما يحدث في الواقع، إذ يمكن للبنوك أن تحصل على قروض من البنك المركزي إما في صورة خصم الأوراق التجارية كالكمبيالات، أو في صورة قروض مباشرة. وفي الحالة الأولى يتقدم البنك إلى شباك الخصم *Discount Window* بالأوراق التجارية لتحصيل قيمتها قبل ميعاد الاستحقاق، وذلك في مقابل خصم نسبة من قيمة الورقة تتمثل في معدل الخصم *Discount Rate*. وهو معدل يتوقف على جودة الورقة، كما يتوقف على تاريخ استحقاقها. أما القرض المباشر *Advance or Lombard Credit* فيحصل عليه البنك في مقابل رهونات قد تتمثل في سندات حكومية أو عقارات. ويتوقف سعر الفائدة على نوعية الشيء المرهون، والمركز المالي للبنك المقترض، وما شابه ذلك. وأخيراً يمكن أن نضيف صورة ثالثة يمكن اعتبارها نوع

من الإقراض تتمثل في استعداد البنك المركزي لشراء أوراق مالية حكومية من البنوك التجارية، بما ييسر لها تحويل تلك الأوراق إلى نقدية في أقصر وقت، دون أن تتعرض لخسائر رأسمالية تسببها الحاجة الاضطرارية لبيع تلك الأوراق.

وإذا كان معدل الخصم وسعر الفائدة على القروض يتوقفان على عوامل تتعلق بالمقترض والقرض ذاته، فإن هناك عامل آخر لا يقل أهمية ألا وهو السياسة النقدية *Monetary Policy* التي يشرف البنك المركزي على تنفيذها. فإذا كانت تلك السياسة تقضي بالحد من عرض النقود فسوف يعمد البنك المركزي إلى رفع معدل الخصم وسعر الفائدة، مما قد يؤدي إلى وضع حد للمبالغ التي يمكن للبنوك التجارية اقتراضها منه. ومع بقاء العوامل الأخرى على حالها يتوقع أن يسفر ذلك عن انخفاض في الطاقة الاستثمارية للبنوك وانخفاض في عرض النقود بالتبعية.

وعادةً ما تفضل البنوك التجارية الحصول على قرض مباشر بدلاً من الاقتراض عن طريق خصم الأوراق التجارية وذلك لعدة أسباب أهمها: طول إجراءات عملية الخصم، والخوف من غضب العميل إذا ما أدرك أن العلاقة أصبحت بينه وبين البنك المركزي. هذا بالإضافة إلى أن التشريعات قد تقضي بأن توجه الأموال المقترضة عن طريق الخصم إلى الاستثمار في نوع معين من الأوراق المالية وهو مالا يحدث مع القروض المباشرة. أما البنك المركزي فلا يميل – في الظروف العادية – إلى تشجيع الاقتراض منه بأي صورة من الصور، بل نجده يعمد إلى إخضاع أنشطة البنك المقترض لرقابة صارمة على أساس أن البنك الذي يكرر الالتجاء إليه لطلب القروض لابد وأنه يعاني من مشاكل خطيرة. وفي مصر يسير البنك المركزي في ذات الاتجاه، إذ عادةً ما يطلب معدلات فوائد مرتفعة على القروض التي تطلبها البنوك التجارية، في محاولة لعدم تشجيعها على الاقتراض منه.

ومهما كانت اتجاهات البنك المركزي في هذا الشأن، فإن قيامه بإقراض البنوك التجارية يمثل خدمة للطرفين. وهذا يؤكد ما سبق قوله بأن كل من الطرفين يجد في الآخر ضالته المنشودة لتحقيق أهدافه. فوظيفة الإقراض تعتبر من وجهة نظر البنك

التجاري أداة للتحكم في عرض النقود. فإذا كانت السياسة النقدية تقضي بزيادة النقود المتداولة حينئذ قد يلجأ البنك المركزي إلى تخفيض معدلات الخصم وأسعار الفائدة، كما يزيد استعداده لشراء الأوراق المالية من البنوك التجارية. والعكس إذا ما كانت السياسة النقدية تقضي بالحد من كمية النقود المتداولة.

٤- تيسير عملية الاقتراض بين البنوك:

تتفاوت أرصدة البنوك التجارية لدى البنك المركزي، إذ قد يعاني أحد البنوك من عجز في الاحتياطي القانوني، بينما يتوافر لدى بنك آخر احتياطي يفوق المتطلبات القانونية. وكلا الأمرين غير مرغوب فيه. إذ قد يتعرض البنك الأول لغرامات مالية، بينما تضيع على البنك الآخر فرصة تحقيق عائد من وراء الاحتياطى الزائد. ولمساعدة كلا البنكين عادة ما يتدخل البنك المركزي لتوجيه البنك الأول لاقتراض ما يحتاجه من البنك الثاني. وإذا ما تم الاتصال بين البنكين المعنيين وأبرمت الصفقة، حينئذ يقوم البنك المركزي بإضافة المبلغ المقترض إلى رصيد حساب البنك الأول خصماً من رصيد حساب البنك الثاني.

وفي الولايات المتحدة يطلق على الأموال المقترضة الأموال الفيدرالية *Federal Funds* ويقصد بذلك الفائض من الاحتياطي في حساب البنك التجاري لدى البنك الفيدرالي (المركزي) والذي يمكن للبنك الأول إقراضه لغيره من البنوك على وجه السرعة. ويخضع سعر الفائدة على إقراض هذه الأموال لقانون العرض والطلب، وبذا قد يكون أعلى أو أقل من معدل الخصم في شباك الخصم. ومع هذا يظل هذا النوع من القروض أكثر جاذبية من بدائل أخرى متاحة. فالبنك يدرك القيود التي يفرضها البنك المركزي على الاقتراض من شباك الخصم، كما أنه يتردد في بيع أوراق مالية نظراً لاحتمال زوال العجز خلال ساعات أو خلال أيام قليلة يضاف على ذلك أن هذا النوع من القروض لا يستغرق وقتاً، إذ قد يتم التعاقد باتصال تليفوني.

ومن وجهة نظر البنك المقرض فإن عملية الإقراض تمكنه من استغلال المـــوارد المالية التي تفوق طاقته الاستثمارية، أو الموارد التي حصل عليها في نهاية اليوم ولـــم يتوافر وقت كافي لاستثمارها. ولتجنب المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الأموال، قـــد يشترط البنك المقرض أن لا تزيد قيمة القرض عن نسبة معينة من رأس مـــال البنـــك المقترض، أو يشترط أن لا تزيد قيمة جميع القروض التي حصل عليهـــا عـــن قيمـــة رأسماله.

وعلى الرغم من أن فترة اقتراض هذه الأموال غالباً ما تكون فـــي حـــدود ليلـــة واحدة. إلا أن بعض البنوك قد تذهب إلى ابعد من ذلك، بمعنى أنها قد تقتـــرض تلـــك الأموال لا من اجل تغطية عجز في الاحتياطي القانوني، بل لاستخدامها فـــي تمويـــل استثماراتها، وهو ما يقتضي تجديد مستمر للقرض الذي حصلت عليه.

وإذا كان كل من البنك المقترض والبنك المقرض قد استفاد من الدور الذي قام به البنك المركزي والذي تمثل في تيسير حصول البنك الأول على قـــرض مـــن البنـــك الثاني، فإن البنك المركزي قد استفاد أيضاً من العملية. فانتقال أموال عاطلة لدى أحـــد البنوك إلى بنك آخر يعاني من ندرة في تلك الأموال يعني استغلالاً أمثل للموارد، كما يعني زيادة في معدل دوران النقود وكلا الأمرين يترك أثـــراً إيجابيـــاً علـــى التنميـــة الاقتصادية، التي تمثل أحد الأهداف التي يسعى البنك المركزي إلى تحقيقهـــا، خاصـــة في دول العالم الثالث.

٥- تحصيل الشيكات:

عندما يتسلم شخص ما شيكاً (المستفيد) مسحوب لـــصالحه علـــى طـــرف ثـــان (الساحب) فإنه يقدمه إلى البنك (المسحوب عليه) الذي يتعامل معه لتحصيل قيمته. فإذا كان للساحب وديعة جارية لدى ذات البنك وكان أمر الدفع المحرر على الشيك موجـــه إلى نفس البنك، فإن عملية التحصيل تصبح سهلة ميسرة، إذ يتم خصم قيمة الشيك من رصيد الحساب الجاري للساحب وإضافتها على رصيد الحساب الجاري للمستفيد، دون

تدخل من قبل البنك المركزي. أما إذا لم يكن للساحب حساباً جارياً لدى ذات البنك، أو كان أمر الدفع المحرر على الشيك موجه إلى بنك آخر، فإن تدخل البنك المركزي يصبح ضروري لتيسير إجراءات التحصيل. إذ يرسل الشيك من بنك الساحب إلى البنك المركزي ليقوم بإضافته إلى رصيد حسابه خصماً من رصيد حساب البنك المسحوب عليه* وبمجرد إتمام العملية يقوم البنك المركزي بإخطار البنكين المعنيين بالتطور الذي حدث في أرصدتهما لديه.

ولا يخفي على القارئ المزايا الناجمة عن تدخل البنك المركزي في عملية تحصيل الشيكات. إذ تتم تسوية مستحقات البنوك دفترياً دون حاجة إلى نقل النقود بما قد ينطوي عليه من مخاطر. والأهم من ذلك هو سرعة تحويل مستحقات البنك إلى نقدية، يمكن استثمارها وتحقيق عائد من ورائها. وهو ما يعني بالنسبة للبنك المركزي سرعة دوران النقود في قطاعات الاقتصاد المختلفة، الأمر الذي يسهم في تحقيق المزيد من التنمية الاقتصادية.

٦- التوجيه والإشراف على البنوك التجارية:

تمارس البنوك المركزية في كافة الدول دوراً توجيهياً وإشرافياً على البنوك التجارية، ويتوقف حجم هذا الدور على أمرين هما: مدى تدخل الدولة في القطاع المصرفي، وما إذا كان البنك المركزي هو المسئول الوحيد عن أداء هذا الدور أو أن منظمات أخرى تشاركه فيه كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية. وعادة ما ينصرف التوجيه والإشراف على مجالات أساسية من بينها الحكم الملائم لرأس المال، ومعدلات الفوائد على الودائع، وسياسات الاستثمار، وما إلى ذلك.

وسوف نعرض في فصول لاحقة للدور الذي يلعبه البنك المركزي في هذا الشأن، حيث سيتضح للقارئ أن الدور الإشرافي والتوجيهي، وما يتضمنه من قيود على

* لكل بنك تجاري حساباً جارياً لدى البنك المركزي تودع فيه أرصدة الاحتياطي القانوني، وأرصدة أخرى لسداد قيمة الشيكات التي تقدم من بنوك أخرى.

البنوك التجارية، يهدف في الأساس إلى حماية تلك البنوك من المنافسة الهدامة، كما يهدف إلى حماية أموال المودعين مما يزيد من ثقتهم في التعامل مع الجهاز المصرفي. أما بالنسبة للبنك المركزي فإن وظيفة التوجيه والإشراف تمثل الأداة الرئيسية التي يعتمد عليها في تنفيذ السياسات النقدية التي يُعهد إليه بتنفيذها.

٧- التحكم في القوة الاستثمارية للبنوك التجارية:

تناولنا سابقاً الوظائف الرئيسية للبنك المركزي. ولقد كشف تحليل كل وظيفة عن صدق القول بأن كلاً من الطرفين يجد في الآخر ضالته المنشودة لتحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها. وفيما يلي نعرض للكيفية التي يمكن بها للبنوك التجارية خلق نقود جديدة أو إحداث انكماش فيها، والدور الذي يمكن أن يلعبه البنك المركزي للتحكم في اتجاهات البنوك في هذا الصدد.

موقف البنك المركزي بشأن خلق وإفناء الودائع

إذا ما كانت الطاقة الإنتاجية للاقتصاد القومي غير مستغلة بالكامل، يتوقع أن تؤدي زيادة النقود المتداولة إلى تمويل استثمارات. أما عندما تكون الطاقة الإنتاجية للاقتصاد مستغلة بالكامل، فسوف تؤدي زيادة النقود المتداولة إلى حدوث تضخم، وذلك طالما لن تقابل الزيادة في النقود بزيادة مماثلة في المعروض من السلع والخدمات.

ومن ناحية أخرى إذا كانت الطاقة الإنتاجية للاقتصاد القومي غير مستغلة بالكامل، ثم حدث انكماش في النقود المتداولة، حينئذ يتوقع أن يصاب الاقتصاد بحالة من الكساد. أما إذا كان الاقتصاد يعاني من التضخم بسبب زيادة المعروض من النقود عن المعروض من السلع والخدمات، حينئذ يؤدي الانخفاض في عرض النقود إلى التخفيف من حدة التضخم.

وهكذا يبدو جلياً أهمية خلق الودائع أو إحداث انكماش فيها، كما تبدو أهمية البنوك التجارية كأدوات يستخدمها البنك المركزي في التأثير على الأوضاع الاقتصادية السائدة، أي في التأثير على الدورات التجارية سواء أخذت هذه الدورات صورة التضخم *Inflation* أو صورة الكساد *Recession*. فإذا استطاع البنك المركزي – أثناء فترات التضخم – إضعاف قدرة البنوك التجارية على خلق الودائع، فسوف يترتب على ذلك انخفاض في المعروض من النقود. وهو ما يؤدي بدوره إلى ارتفاع أسعار الفائدة وانخفاض الطلب على القروض، التي كان يتوقع أن تنفق حصيلتها على أوجه النشاط المختلفة مسببة مزيداً من التضخم. وحتى بالنسبة لأولئك الذين لايهتمون بارتفاع أسعار الفائدة – إما لكون العائد على استثمار الأموال المقترضة يفوق الفوائد المستحقة عليها، أو لحاجتهم الماسة للنقود للوفاء بالتزامات حل أجلها – فإن الحد من عرض النقود قد يعني عدم وجود أموال كافية لدى البنوك لتغطية احتياجتهم.

أما في فترات الكساد فيتوقع أن يقوم البنك المركزي بمساعدة البنوك التجارية على تجنب حدوث انكماش في الودائع، مما يزيد من عرض النقود، ويؤدي إلى انخفاض أسعار الفائدة بشكل يشجع على زيادة الطلب على القروض، التي يتوقع أن تنفق على أوجه النشاط المختلفة. ولكن كيف يمكن للبنك المركزي التأثير على عملية خلق الودائع أو انكماشها بما يخفف من حدة التضخم أو الكساد؟ أو بعبارة أكثر شمولاً كيف يمكن للبنك المركزي استخدام البنوك التجارية كأدوات للتحكم في عرض النقود؟ هناك ثلاث أدوات رئيسية يمكن استخدامها فى هذا الصدد هي: إجراء تعديل في نسبة الاحتياطي القانوني، وتغيير معدلات الخصم، والدخول في عمليات السوق المفتوحة.

١ – تعديل نسبة الاحتياطي القانوني: *Legal Reserve Adjustment*

يؤثر تعديل الاحتياطي القانوني *Reserve Requirements* على الطاقة الاستثمارية للبنوك من ناحيتين: التأثير على الطاقة الاستثمارية للودائع، والتأثير على حجم الودائع المشتقة التي كان يمكن استخدام حصيلتها لتمويل استثمارات جديدة (تقديم قروض أو شراء أوراق مالية). لذا يصبح من المتوقع أن يرفع البنك المركزي نسبة

الاحتياطي القانوني في فترات التضخم مما يؤدي إلى انخفاض الطاقة الاستثمارية المتاحة للبنوك، بل وقد يضطر بعضها إلى تصفية جزء من استثماراته (بيع أوراق مالية أو الإحجام عن تجديد بعض القروض) رغبة في توفير أموال سائلة تكفي لمواجهة الزيادة المطلوبة في الاحتياطي القانوني. وهي إجراءات من شأنها أن تؤدي إلى إحداث انكماش في النقود المتداولة. بالطبع يتوقع أن يحدث العكس في فترات الكساد.

ورغم فاعلية تعديل نسبة الاحتياطي كاستراتيجية أساسية للتحكم في عرض النقود، إلا أن البنوك المركزية عادة ما تتردد في استخدامها، لما قد تسببه من أثار جانبية ضارة. ففشل منشآت الأعمال في تجديد القروض بسبب انخفاض الطاقة الإقراضية للبنوك التجارية – الناجمة عن رفع نسبة الاحتياطي القانوني – قد يعرض تلك المنشآت إلى مخاطر قد تؤدي بها إلى الإفلاس.

٢ – تعديل سعر الخصم: ***Discount Rate Adjustment***

كذلك يمكن للبنك المركزي التحكم في الموارد المالية المتاحة للإقراض من خلال تعديل سعر الخصم. فرفع أسعار الخصم مثلاً قد يؤدي إلى إحجام البنوك عن الاقتراض من البنك المركزي، ومع بقاء العوامل الأخرى على حالها يتوقع أن يسفر ذلك عن انخفاض في طاقتها الاستثمارية، وانخفاض في المعروض من النقود بالتبعية. وقد يتسرب للقارئ بعض الشك بشأن مدى فاعلية تلك الوسيلة في تحقيق الأهداف المشار إليها، خاصة وأن التغيير في سعر الخصم عادة لا يتجاوز ١%، وهي زيادة يمكن للبنك المركزي تغطيتها من الأرباح المتولدة عن استثمار الأموال المقترضة. غير أن هذا الشك لا يلبث أن يزول، وذلك بمراجعة ما سبق ذكره عند مناقشة وظيفة الإقراض التي يمارسها البنك المركزي. فالتعديل في أسعار الخصم هو بمثابة رسالة أو إشارة *Signal* تفصح عن السياسة النقدية المستقبلية، فارتفاع معدلات الخصم مثلاً تعني أن البنك المركزي يزمع اتباع سياسة من شأنها أن تسفر عن انكماش في النقود المتداولة، وهذا من شأنه أن يدفع البنوك التجارية إلى الحد من استثماراتها والاحتفاظ

بمزيد من الموارد في صورة نقدية حتى لا تقع في ضائقة مالية قد يصعب مواجهتها في ظل السياسة الجديدة المتوقعة.

٣- عمليات السوق المفتوحة: *Open Market Operations*

يُقصد بعمليات السوق المفتوحة دخول البنك المركزي طرفاً في بيع أو شراء الأوراق المالية التي تصدرها الحكومة. وعادةً ما يكون الطرف الثاني البنوك التجارية أو عملائها. وبالطبع يقوم البنك المركزي ببيع الأوراق المالية في حالة الرغبة في تخفيض المعروض من النقود، كما يقوم بالشراء في حالة الرغبة في زيادة عرض النقود. وسواء تعلق الأمر بشراء أو بيع الأوراق المالية فإن درجة تأثر الطاقة الاستثمارية للبنك تتوقف على ما إذا كانت العملية تتم لحساب البنك أو لحساب أحد العملاء. ففي حالة بيع أوراق مالية يملكها البنك سوف تزداد قوته الاستثمارية بقيمة المتحصلات من عملية البيع. أما إذا قام العميل ببيع جزء من الأوراق المالية التي يمتلكها وأودع حصيلتها لدى أحد البنوك، فإن الطاقة الاستثمارية للبنك المختص سوف تزيد بقيمة الوديعة مطروحاً منها قيمة الاحتياطي القانوني على هذه الوديعة.

تناولنا فيما سبق ثلاث أدوات للتحكم في كمية النقود المتداولة وهي: تغيير نسبة الاحتياطي القانوني، وتغير معدل الخصم، وعمليات السوق المفتوحة. وتعتبر هذه الأدوات الثلاث من أكثر الأدوات شيوعاً وفاعلية. غير أن هناك أدوات أخرى من اهمها: مطالبة البنوك التجارية بإيداع أموالاً إضافية لدى البنك المركزي، وإقناع البنوك بالاستجابة لمقتضيات السياسة النقدية. وفيما يلي نعرض لهاتين الأداتين بشئ من الإيجاز.

٤- الإيداعات الخاصة: *Special Deposits*

يقصد بالإيداعات الخاصة نسبة إلزامية إضافية يفرضها البنك المركزي على الودائع لدى البنوك التجارية. وعادةً ما يدفع البنك المركزي فوائد على تلك الإيداعات

الإلزامية، لذا يطلق عليها القروض الإجبارية *Obligatroy Loans* وغني عن البيان أن تأثير هذه الإيداعات يشبه تماماً تأثير الزيادة في نسبة الاحتياطي القانوني.

٥- أسلوب الإقناع: *Power of Persuasion*

يُقصد بأسلوب الإقناع حث البنوك التجارية على التعاون مع البنك المركزي لتنفيذ السياسة النقدية، التي قد تقتضي زيادة عرض النقود أو إحداث انكماش فيها. ففي حالة الرغبة في زيادة النقود المتداولة قد يحاول البنك المركزي إقناع البنوك التجارية بإقراض كل ما لديها من احتياطي إضافي، في مقابل استعداده لمساعدتها إذا ما تعرضت لضائقة مالية. أما في حالة الرغبة في الحد من كمية النقود المتداولة فقد يلجأ البنك المركزي إلى إقناع البنوك التجارية بعدم الذهاب بعيداً في اعتمادها على الاقتراض لتدعيم طاقتها الاستثمارية.

ويرجع استخدام البنك المركزي لأسلوب الإقناع إلى ثقته في البنوك التجارية ورغبتها في التعاون معه، وإن كان هذا لا يمنعه من استخدام أسلوب الإلزام إذا اقتضى الأمر. وتبدو فاعلية أسلوب الإقناع في ظل الاتجاهات الحديثة، التي تتمثل في إمكانية حصول البنوك على موارد مالية إضافية يصعب على البنك المركزي التحكم فيها بالوسائل الأربعة التي سبق مناقشتها.

خلاصة

يمارس البنك المركزي وظائف أساسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبنوك التجارية وتتمثل هذه الوظائف في: إصدار أوراق البنكنوت، وإدارة الاحتياطي القانوني، ومنح الائتمان للبنوك التجارية، وتيسير عملية الاقتراض بين البنوك، وتحصيل الشيكات، وأخيراً التوجيه والإشراف على البنوك التجارية. وينطوي جوهر هذه الوظائف على تيسيرات تمنح للبنوك وقيود تفرض عليها. ويؤكد الواقع العملي أن لهذه التسهيلات والقيود أهمية للطرفين، بحيث يمكن القول بأن كلا الطرفين يجد في الآخر ضالته لتحقيق الأهداف التي ينشدها.

ولا تقتصر العلاقة بين الطرفين على الوظائف المشار إليها، بل هناك السياسة النقدية التي يشرف البنك المركزي على تطبيقها. فقد تقتضي تلك السياسة زيادة العرض من النقود أو إحداث انكماش فيها، وحتى يتحقق للبنك المركزي ما يهدف إليه نجده يعتمد في ذلك على أدوات معينة في مقدمتها تعديل نسبة الاحتياطي القانوني، وتعديل سعر الخصم، وعمليات السوق المفتوحة. هذا إلى جانب أداتين أخرتين أقل فاعلية هما: الإيداعات الخاصة، وأسلوب الإقناع.

الفصل الخامس

قراءة لميزانية البنك التجارى



الفصل الخامس

قراءة لميزانية البنك التجارى*

تتعدد أهداف القراءة والتحليل وذلك على النحو التالى:

* التعرف على كفاءة الأداء العام للبنك والتعرف على نقاط القوة والضعف بما يعطى مؤشراً عن موطن تحسين الأداء.
* التعرف على كفاءة الأنشطة الرئيسية للبنك مثل نشاط منح الإئتمان وجذب القروض والخدمات المصرفية الأخرى.
* قياس المخاطر التى تتعرض لها استثمارات البنك، وترشيد القرار المالى بصفة عامة عند المفاضلة بين قرارات الاستثمار وقرارات مصادر تمويلها.
* تحليل مسببات الأرباح والخسائر بالبنك.
* تقييم ملاءمة رأسمال البنك واتخاذ القرارات المتعلقة بتصحيحه.
* تحديد الاحتياجات المالية للبنك.

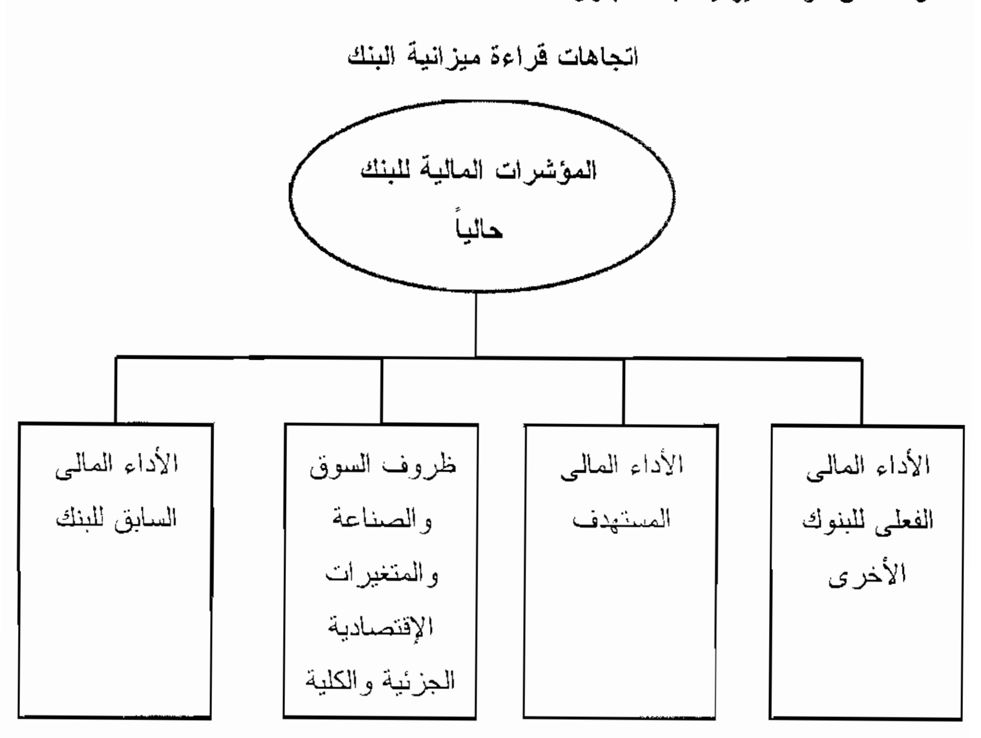
أما عن اتجاهات القراءة فإنها تتمثل فيما يلى:

* المقارنة بين الأداء الفعلى والمخطط، والتعرف على أوجه الاختلاف وأسبابها لاتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.
* المقارنة بين الأداء التاريخى للبنك والتعرف على نقاط التحسن أو العكس.
* المقارنة بين الأداء الفعلى للبنك، وأداء البنوك الأخرى للتعرف على نقاط القوة والضعف، وذلك كما يوضحه الشكل التالى:

---

* د. عبد العاطى لاشين، إدارة البنوك، ص ٦٦-٦٨.

اتجاهات قراءة ميزانية البنك



هذا وتتمثل الأطراف المهتمة بقراءة الميزانية فيما يلى:

* الإدارة المالية فى البنك نفسها، والإدارة العليا لإستخدام نتائج التحليل فى الترشيد سواء القرار المالى، أو المصرفى، أو التسويقى.
* حملة الأسهم (أصحاب حق ملكية البنك) للتعرف على كفاءة الإدارة التى قاموا بتبينها لإدارة البنك نيابة عنهم.
* الدائنون، سواء كانوا المودعين بالبنك أو حملة السندات أو البنوك الأخرى، فكل من هؤلاء لهم مصلحة فى التعرف على الأداء الفعلى، ويستخدمون نتائج هذا التحليل فى إتخاذ قراراتهم قبل البنك.
* مصلحة الضرائب.
* هيئة الإستثمار والجهات الرقابية الأخرى.

* المستثمرون فى البورصة، وبصفة خاصة فى الشركات المساهمة وذلك لترشيد قراراتهم المتعلقة بشراء أو بيع أسهم هذه الشركة فى السوق.
* المصدرون والمستوردون عن طريق البنك،وعملاء البنك الآخرين من الشركات والأفراد.
* مراسلو البنك من الخارج والداخل.

كيف يوظف البنك أمواله ؟

هناك شكلان رئيسيان يقوم البنك بتوظيف أمواله فيهما وهما*:

١ – التوظيف النقدى:

وتتمثل هذه التوظيفات فيما يلى:

أ – النقود :

تحتفظ المصارف بجزء من أموالها على شكل نقد فى خزائنها أو لدى البنك المركزى على شكل حسابات جارية كإحتياطى لمواجهة حركة سحب الودائع، ويعتمد مقدار ما تحتفظ به من نقد على أمور منها:

١ – معدل الإحتياطى النقدى الإجبارى الذى يتطلبه قانون البنوك، وهذه القيمة تشكل الحد الأدنى لما يحتفظ به المصرف من موجوداته على شكل أرصدة فى البنك المركزى.

٢ – نمط حركة الودائع: يزيد المصرف من مقدار النقود فى خزائنه عندما يتوقع سحباً كثيفاً للودائع كما فى حالة المواسم والأعياد وأواخر كل شهر.

٣ – وضع البلد الإقتصادى والسياسى، فكلما ساد الأمن والطمأنينة وازدهرت الحالة الإقتصادية كلما قلت حاجة المصرف إلى الإحتفاظ بنسبة كبيرة من موجوداته على شكل نقد فى الصندوق والعكس بالعكس.

---

* د. زياد رمضان وآخرون، الاتجاهات المعاصرة فى إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٥ وما بعدها.

٤ – سهولة أو صعوبة حصول المصرف على أموال سائلة جاهزة من مصادر أخرى، فكلما ازدادت الصعوبات فى سبيل حصول المصرف على هذه الأموال عند الطلب كلما اضطر إلى زيادة ما يحتفظ به من نقد جاهز أو أرصدة لدى البنك المركزى.

٥– الثقة العامة فى البنك: كلما ازدادت ثقة جمهور المودعين فى قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته كلما قلت حاجته إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من النقد فى خزانته.

ب – أشباه النقود :

يحتفظ البنك بجزء كبير من إحتياطياته على هذا الشكل من الأصول بعد أن يحتفظ بالإحتياطى النقدى الإجبارى على شكل نقد جاهز، وأرصدة لدى البنك المركزى، وتشكل أشباه النقود خط الدفاع الثانى، ولذلك فهى تسمى الإحتياطى الثانوى ضد مخاطر عدم السيولة، إذ يوظف البنك جزءاً من أمواله فى أوراق تجارية تستحق فى المدى القصير جداً شريطة أن تكون سيولة هذه الأوراق عالية جداً أو فى قروض – قصيرة الأجل –يستطيع المصرف إستعادتها فى أى لحظة يشاء.

وتعتمد درجة توظيف البنك لموجوداته السائلة على شكل شبه نقود على:

* الأنظمة والقوانين المعمول بها وفيما إذا كانت هذه الأنظمة تسمح للبنك التجارى بتوظيف جزء من أموال احتياطياته الإجبارية على هذا الشكل أم لا.

وفى حالة سماح القانون فإن مقدار ما يوظفه البنك من احتياطياته على هذا الشكل يعتمد على:

١– نمط حركة الودائع، فعندما لا يتوقع المصرف سحباً غير عادى على الودائع يزيد من توظيفاته فى شبه النقود.

٢– وضع البلد الإقتصادى والسياسى، فكلما زاد الأمن والاستقرار كلما تشجعت المصارف على توظيف جزء أكبر من احتياطياتها على شكل شبه نقود. سهولة أو

صعوبة بيع شبه النقود فى السوق المالية، فكلما ازدادت سهولة بيعها بخسارة قليلة كلما لجأت المصارف إلى توظيف جزء أكثر من احتياطياتها على شكل شبه نقود.

جـ- الأرصدة لدى البنوك الأخرى:

إن الأرصدة لدى البنوك الأخرى تتخذ ثلاثة مواضع وهى:

١ - أرصدة لدى البنك المركزى إما على شكل حساب جار وهو الإحتياطى النقدى الذى ينص عليه قانون البنوك، ويجب أن لا يقل عن نسبة مئوية معينة من مجموع الودائع، ولا يدفع البنك المركزى أية فوائد على هذا الحساب إذا كان مساوياً لنسبة مطلوبة. أما إذا زاد عن ذلك فيدفع على الزيادة. وإما أن تكون الأرصدة بالإضافة إلى الحساب الجارى المذكور أعلاه على شكل ودائع لأجل بإشعار ويدفع عليها البنك المركزى فوائد تختلف باختلاف مدة الإشعار مما يشجع البنوك التجارية على الاحتفاظ بجزء من أموالها على هذا الشكل.

٢ - أرصدة لدى البنوك الأخرى المحلية: تحتفظ المصارف بأرصدة لدى بعضها البعض لتسهيل التعامل وتعتبر هذه الأرصدة من النقد الجاهز.

٣ - أرصدة لدى البنوك الأجنبية : وهى أرصدة تعود ملكيتها للمصارف التجارية العاملة ولكنها مودعة لدى مصارف أجنبية.

هذا ويعتمد حجم هذا التوظيف بصفة عامة هنا على أمور منها:

١ - القانون: وتبنى أهمية هذا العامل على أساس هل يسمح القانون باعتبار هذه الأرصدة من الإحتياطى القانونى أم لا؟ فإن كان يسمح فإن ذلك يشجع المصارف على توظيف جزء من احتياطياتها على هذا الشكل إذا كانت تحصل على فوائد على هذه الأرصدة أو على جزء منها.

٢ - سعر الفائدة على الأدوات الممكن اعتبارها شبه نقود حيث يمايز المصرف بين هذا السعر وبين الفائدة التى يتقاضاها على أرصدته لدى المصارف الأخرى.

٣ – عدم توفر سوق مالية نشطة يستطيع معهـا المـصرف شـراء وبيـع الأوراق التجارية الممكن اعتبارها شبه نقود.

٤ – نمط حركة الودائع.

٥ – التسهيلات الممكن الحصول عليها من المصارف التى يـودع فيهـا المـصرف أرصدته خاصة إذا كان لا يتقاضى على أرصدته فوائد.

د- الاستثمارات:

قد يقوم البنك أيضاً بتوظيف جزء من أمواله "أموال المودعين" فى الاستثمار.

هنا قد تتم بشكل مباشر عن طريق تأسيس البنك لمشروع معين أو المشاركة فـى جزء من رأسماله، وقد تكون الاستثمارات فى شكل غير مباشر كما هو الحال بالنسبة للاستثمارات فى الأسهم والبنوك والسندات وأذون الخزانة علاوة على الاستثمار فـى الأوراق التجارية التى تصدرها وحدات الحكم المحلى.

وعموماً ينازع البنوك عاملان فى الاستثمار هما:

أ – عامل السيولة وضرورة أن تفى المصارف بالتزاماتها قبل المودعين عند الطلـب أو فى المواعيد المتفق عليها.

ب–عامل الرغبة فى تحقيق أقصى حلم.

وواجب المصارف هو تحقيق التوازن بين هذين العاملين وعدم تمكين أحدهما من أن يطغى على الآخر حتى لا تتعرض لإفلات فرص الربح المتـزن. والـذى تجـدر ملاحظته فى هذا الصدد أنه كلما زادت سيولة الأصل كلما قلت ربحيته. وتنحصر أهم الأسس التى تقوم عليها سياسة استثمار المصارف التجارية لمواردها فيما يلى:

الإلتزامات القانونية وتشمل:

* نسبة الإحتياطى النقدى التى يقررها القانون.
* نسبة السيولة.

درجة ضمان الإستثمار وسرعة تصفيته:

وهناك عدة طرق لتحويل الأصل إلى أموال سائلة منها تصفية العملية أو الإلتجاء إلى سوق الأوراق المالية أو الإلتجاء إلى المصرف المركزى..

هـ- الكمبيالات والحوالات المخصومة:

وتنقسم إلى نوعين:

*** خصم أذون الخزانة:**

إن درجة سيولة هذه الأذون مرتفعة وتشتريها المصارف عادة بقيمة أقل من قيمتها الإسمية أى بخصم ولكن ربحيتها أقل من غيرها فهى تمثل قروضاً قصيرة الأجل فضلاً عن إمكانية تحويلها للبنك المركزى والإقتراض مقابلها.

*** خصم الأوراق التجارية:**

وتعتبر من أحسن وسائل الإستثمار القصير الأجل طالما أنها تحمل أكثر من توقيع، ويعلل ذلك بأن قيمتها لا تتعرض لتقلبات عنيفة كالأوراق المالية التى تتغير أسعارها بين لحظة وأخرى، كما أن القانون يحيطها بسياج من الضمانات، فالمسحوب عليه يعمد فى العادة إلى الدفع فى الميعاد خوفاً من خطر "البرتستو". ونظراً لتفاوت مواعيد إستحقاقها وتفاوت قيمتها فإنها تعطى المصارف التجارية المرونة اللازمة فى اختيار المجموعة التى تتناسب وحاجتها إلى النقود فى المستقبل القريب، كما أنه نظراً لأن الأوراق التجارية عادة تستحق الدفع بعد فترة قصيرة فإن البنك يجد فيها وسيلة لتجديد القروض بإستمرار فضلاً عن أنه يمكنه خصمها لدى البنك المركزى إذا إحتاج إلى نقود فى الحال.

و- القروض غير التجارية:

يقصد بالإقراض أن يقوم البنك بتزويد الأفراد ومنشآت الأعمال والجهات الطالبة للقرض بالأموال المطلوبة على أن يتعهد المدين بسداد هذه الأموال وفوائدها

والعمولات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة أو على أقساط فى تواريخ محددة، ويتعرض البنك التجارى عند منح القروض إلى خطر الإئتمان، لذلك فإن إدارة محفظة القروض تعد أحد الأنشطة والوظائف الأساسية بالنسبة لأنشطة وعمليات البنك التجارى، ولا سيما أن القروض تمثل المحور الرئيسى الذى يعتمد عليه البنك فى إيراداته حيث يتحقق حوالى ثلثى إيرادات البنوك التجارية من نشاط القروض.

يمكن تقسيم القروض إلى عدة تصنيفات غير أن ما يهمنا منها فى هذا المقام ما يلى:

*** القروض التجارية:**

يمكن تقسيم القروض التجارية إلى الأنواع التالية:

أ – القروض الشخصية:

يتميز هذا النوع من القروض بعدم وجود ضمان عينى، إلا أن الضمان فى الحقيقة يكون المركز المالى وسمعة المتعامل المالية، وبموجب هذا الإعتماد يضع المصرف تحت تصرف المتعامل حداً معيناً من الإئتمان يمكن له السحب منه على أن يسدد رصيده فى فترة تبلغ عادة سنة وتحسب الفائدة على الرصيد المدين قبل التجديد أو يثبت إستعداده لهذا السداد، وهذا ما يسمى بشرط السداد التام على أن يراجع المصرف مركز المتعامل المالى ومدى نشاطه خلال العام المنصرم مع تحليل لحركات حسابه.

ب– القروض بضمان البضائع:

كمحاولة من المصارف لضمان عدم ضياع الأموال التى تقرضها لبعض المتعاملين معها، فإنها تطلب تقديم ضمان عينى مقبول مثل بضاعة معينة أو محصول زراعى بشرط أن يكون قابلا للتخزين وغير معرض للتلف خلال فترة الإعتماد وسهل الجرد وسهل البيع أيضاً، وفى معظم الأحوال يستوفى المصرف شروط الرهن الحيازى من ناحية مكان التخزين، ووجود مندوب من المصرف ووضع لافتة المصرف على المخزن المخزنة به البضاعة.

ويعطى التسهيل الإئتمانى لصالح المتعامل بنسبة معينة من قيمة البضاعة بعد تحديد هامش معين يتوقف على نوعها وعلى مركز المتعامل.

ويجب أن تتوافر فى البضائع التى تقبلها المصارف التجارية كضمان :

أ - عدم قابلية السلعة للتلف.

ب- إمكان تخزينها وسهولة جردها والتأمين عليها.

جـ- عدم تعرض أسعارها لذبذبات عنيفة.

د - سهولة تصريفها دون خسائر.

هـ- تجانس وحدات السلعة.

جـ- القروض بضمان أوراق مالية:

وهى لا تختلف كثيراً فى وضعها عن النوع السابق إلا أن المصرف يطالب المتعامل بإيداع أوراق مالية طرفه، ويحدد لها قيمة تسليفية وهامشاً معيناً بالنسبة لكل نوع حسب قوة المركز المالى للشركة المصدرة للأوراق وربحيتها وحسب سهولة تداول هذه الأوراق فى سوق الأوراق المالية – وما إذا كانت بضمان الحكومة أو لا. أما الأوراق المالية الحكومية فتتمتع بقيمة تسليفية أكبر من الأوراق المالية الأخرى.

د- القروض المخصومة:

تنقسم إعتمادات الخصم إلى نوعين: الخصم العادى الشخصى والخصم التجارى.

١- الخصم العادى أو الشخصى:

ويعتبر سلفة شخصية، إلا أنه يختلف من ناحية التنفيذ عن سلفة الإعتماد الشخصى حيث يحصل البنك من المتعامل على سند أذنى، ويسمى تجاوزاً بالكمبيالة رغم عدم إنطباق شروط الكمبيالة عليه (وهو عبارة عن تعهد بدفع مبلغ معين بعد مضى فترة محددة) ويقوم البنك بإعطاء المتعامل صافى قيمة هذا السند بعد خصم قيمة الفائدة المستحقة خلال فترة السند.

٢ – الخصم التجارى:

فى هذه الحالة يقوم البنك بفتح إعتماد للمتعامل فى حدود مبلغ معين أى بحد أقصى لا يتجاوزه بعد أن يقوم بدراسة أوضاع المتعامل المالية بشكل عام ودراسة الأسناد التجارية لديه بشكل خاص من ناحية قيمتها وحركة دورانها وأسماء المدينين وذوى الأرصدة المالية عند التاجر، وكذلك دراسة الأسناد التى تدفع عند إستحقاقها ونسبة الإسناد فى المبيعات وأية دراسات أخرى يراها المصرف ضرورية مثل سمعة المتعامل التجارية.

وبناء على هذه الدراسات يقرر المصرف منحه التسهيلات التى طلبها أو جزءاً منها أو عدم منحه أى تسهيلات.

والآن يجب التنويه إلى أن هناك مجموعة متعددة من العوامل تؤثر فى قدرة البنك على منح القروض، ومن هذه العوامل ما يلى:

أولاً : مجموعة العوامل المرتبطة بالبنك التجارى والمؤثرة فى منح القروض ومنها ما يلى:

أ – حجم الودائع ونوعيتها لدى البنك حيث يلاحظ بصفة عامة أنه كلما زاد حجم الودائع كلما زادت قدرة البنك على الإقراض.

ب–إحتياجات البنك من السيولة فى الأجل القصير والطويل حيث أنه كلما زادت الأصول السائلة لدى البنك كلما انخفضت قدرته على منح القروض.

جـ– موقع البنك، فكلما كان موقع البنك قريباً من عملائه، كلما كانت فرصته فى منح القروض أكبر، وذلك مع إفتراض ثبات باقى العوامل الأخرى المؤثرة فى منح القروض.

د –حجم الأصول المطلوبة لتشغيل البنك، فكلما زاد حجم هذه الأصول، كلما انخفضت قدرة البنك على منح القرض.

ثانياً : مجموعة العوامل الاقتصادية والتشريعية فى الدولة:

أ – الأصول الإقتصادية فى الدولة حيث أنه فى حالة الرواج والإزدهار تزيد الودائع ويزيد الطلب على القروض والعكس تماماً فى حالات الكساد.

ب–قرارات البنك المركزى والجهات الإشرافية النقدية وذلك من خلال إستخدام البنك المركزى لبعض الوسائل الرقابية مثل نسبة الإحتياطى القانونى وسعر خصم الأوراق التجارية.

٢ – التوظيف غير النقدى:

تأخذ هذه التوظيفات شكل الخدمات الهامة التى تقدمها المصارف التجارية إلى المتعاملين معها تسهيلاً لأعمالهم والمردود الربحى لهذه التوظيفات محدود ومن أهم أشكال تلك التوظيفات ما يلى:

أ – خطابات الضمان: ***Letters of Guarantee***

خطاب الضمان هو صك يتعهد بمقتضاه المصرف الذى أصدره أن يدفع للمستفيد منه مبلغاً لا يتجاوز حداً معيناً لحساب (بالنيابة عن) طرف ثالث لغرض معين وقبل أجل معين.

أركانه:

يمكن حصر أركان خطاب الضمان فيما يلى:

١ – الضامن: وهو المصرف الذى أصدره.

٢ – المستفيد من خطاب الضمان فرداً كان أو هيئة.

٣ – المضمون (الشخص الثالث) وهو الذى صدر خطاب الضمان بالنيابة عنه أى لحسابه.

٤ – المبلغ وهو مبلغ خطاب الضمان.

٥ – تاريخ إنتهاء صلاحية الخطاب.

٦ – الغرض الذى من أجله كتب الخطاب.

أنواع خطابات الضمان:

أ – خطابات الضمان اللازمة للمناقصات: وأنواعها هى:

* خطاب الضمان الإبتدائى.
* خطاب ضمانات الدفعات المقدمة.
* خطاب الضمان النهائى.

ب– خطابات الضمان التى تطلب من الأفراد لأغراض معينة وأهمها ما يلى:

١– خطاب الضمان الذى تطلبه الجمارك ومن أنواعها:

أ – نظام الإيداع.

ب– نظام السماح المؤقت.

جـ– نظام الترانزيت (أى نظام البضائع العابرة).

د – التخليص على البضائع.

٢– خطابات الضمان التى يطلبها القانون من العاملين ببعض المهن وذلك ضماناً للمصلحة العامة ومن أنواعها:

أ – كفالات ممارسة المهنة.

ب– كفالات المكاتب السياحية.

جـ– كفالات تعهد اليانصيب.

ب – الإعتمادات المستندية : *Letters of Credit*

الإعتماد المستندى هو أى ترتيبات يصدرها المصرف فاتح الإعتماد بناء على طلب المتعامل معه ووفقاً لتعليماته، يتعهد البنك بموجبها بأن يدفع لأمر المستفيد (البائع) مبلغاً معيناً من المال فى غضون مدة محددة (أى حتى تاريخ إنتهاء صلاحية الإعتماد) مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط وتعليمات معينة تتعلق بالبضاعة موضوع البيع مثلاً أو أى موضوع آخر تم فتح الاعتماد من أجله وتسليم مستندات معينة مطابقة للشروط المبينة فى خطاب الاعتماد ومن هنا جاءت صفة المستندى.

أهميته:

تنبع أهمية الاعتماد المستندى من الدور الذى تلعبه فى تسهيل عمليـــات التجـــارة الدولية، وفوائده المتعددة يمكن إدراجها تحت ثلاث مجموعات وهى:

١ - بالنسبة للتاجر فاتح الاعتماد:

* يكون على ثقة من أن البضاعة ستأتى مطابقة للشروط المتفق عليها وخاصـــة عندما يطلب شهادة معاينة من قبل مؤسسة تختص بأعمال الكشف والتأكد مـــن المواصفات حسب الشروط المتفق عليها فى الاعتماد.
* إن المستندات ستصل مطابقة للشروط فتعفيه من دفع الغرامات المفروضة من قبل الدولة حال وجود مخالفات مثل تصديق الفواتير وشهادة المنشأ.
* لا يضطر لدفع قيمة الاعتماد سلفاً لمدة قد تصل من أربعة إلى ستة أشـــهر أى ريثما تصل البضاعة.

٢ - بالنسبة للمستفيد:

* يكون على ثقة بأن بضاعته التى يحضرها أو يصنعها مباعة ولن تتكدس فـــى المستودعات، ويكون سعر بيعها معروفاً وغير معرض للخـــسارة فـــى حالـــة تدهور الأسعار.
* يضمن عدم انسحاب المشترى أثناء المدة المتفق عليها والمحددة فى الاعتماد.
* يضمن دفع ثمن البضاعة حال تقديم المستندات على أن تكون مطابقة للشروط ويضمن تسديد المسحوبات الزمنية عند موعد الاستحقاق.
* يمكنه الحصول على تسهيلات مصرفية لتجهيز البضاعة مقابل الاعتماد.

٣ - بالنسبة للمصارف:

مصدر دخل للمصارف من جراء العمولات التى تتقاضاها والتأمينات التى تأخذها فتشكل مصدراً تمويلياً لا بأس به، كما أنها توظف هذه التأمينات فتحـــصل علـــى عوائد من جراء ذلك بالإضافة إلى مساهمة هذه التأمينات فى زيادة ســـيولة هـــذه المصارف.

٤ – بالنسبة للتجارة الدولية :

بالنسبة للتجارة الدولية تساعد هذه الخطابات على إنتشارها بسهولة خاصة وأنهـا تسهل النواحى المالية التى كانت كثيراً ما تقف حجر عثرة أمـام إنتـشار هـذه التجارة، فتقوم المصارف بدور الوسيط الذى يثق به كل من البـائع والمـشترى فتسهل عملية قبض ثمن البضاعة حال شحنها بينما لا يدفع المـشترى الـثمن إلا حال إستلامه الوثائق بهذه البضائع.

أنواع المخاطر التى يتعرض لها البنك عند توظيف أمواله :

١ – المخاطر الإئتمانية : *Credit Risk*

تتعلق المخاطر الإئتمانية دائماً بالسلفيات (القروض) والكشف على الحساب أو أى تسهيلات إئتمانية تقدم للعملاء. وتنجم المخاطر عادة عندما يمنح المـصرف العمـلاء قروضاً واجبة السداد فى وقت محدد فى المستقبل، ويفشل العميل فى الإيفاء بإلتزاماته بالدفع فى وقت حلول القروض، أو عندما يفتح المصرف خطـاب إعتمـاد مـستندى لإستيراد بضائع نيابة عن العميل ويفشل فى توفير المال الكافى لتغطية البضائع حـين وصولها.

٢ – مخاطر السوق : *Market Risk*

تنشأ مخاطر السوق للتغييرات المفاجئة فى أحوال السوق حيث تتأثر المـصارف بذلك التغيير، وقد تتخذ الحكومات إجراءات لرفع الدعم عن بعض السلع مثل الأرز أو الشعير أو ربما تمنع دخول بعض المنتجات حماية للإنتاج المحلى.

٣ – مخاطر سعر الفائدة : *Interest Rate Risk*

هذه المخاطر ناتجة عن تغير أسعار الفوائد صعوداً أو هبوطاً حسب وضـع كـل مصرف على حدة نسبة إلى السيولة المتوفرة لديه ومثالاً على ذلك:

هناك احتمال أن يتعرض المصرف إلى خسارة عند توفر فائض السيولة لديه فى حالة هبوط سعر الفائدة وعندما تشح السيولة فيضطر المصرف للاقتراض من الـسوق المصرفى، فمن المحتمل أن يتعرض لخسارة فى حالة ارتفاع سعر الفائدة لذلك يتوجب على المصرف أن يولى هذا الموضوع مراقبة وإدارة مستمرة تجنباً للمخاطر.

٤ – مخاطر الصرف الأجنبى : ***Foreign Exchange Risk***

كثيراً ما نسمع عن تحرك أسعار الدولار الأمريكى أو الين اليابـانى صـعوداً أو هبوطاً فى الأسواق المالية مقابل اليورو أو الجنيه الإسترلينى مثلاً.

لذلك يجب أن تكون للمصرف القدرة على حماية أمواله وأموال عملائه ضد هـذه التقلبات سواء كانت صعوداً أو هبوطاً.

٥ – مخاطر السيولة : ***Liquidity Risk:***

غالباً ما تنتج هذه المخاطر بسبب عدم مقدرة المصرف على جذب إيداعات جديدة من العملاء أو بسبب ضعف المصرف فى إدارة الموجودات والمطلوبات.

٦ – المخاطر التشغيلية : ***Operational Risk***

هذه تتعلق بالمخاطر المتصلة بالعمل اليومى فى المـصارف، ولأن المـصارف ليست كالمصانع، فإن المخاطر التشغيلية فيها تتركز فى عمليات السطو والمبانى غير الآمنة، وتتضمن هذه المخاطر أيضاً أخطاء الصرافين والقيودات الخاطئة.

٧ – المخاطر القانونية : ***Legal Risk***

هى المخاطر التى قد يتعرض لها المصرف من جـراء نقـص أو قـصور فـى مستنداته مما يجعلها غير مقبولة قانونياً. وقد يحدث هذا القصور سـهواً عنـد قبـول مستندات ضمانات من العملاء ثم يتضح لاحقاً أنها ليست مقبولة لدى المحاكم.

الفصل السادس

التخطيط لأنشطة البنوك



الفصل السادس

التخطيط لأنشطة البنوك

أولاً : مفهوم التخطيط :

التخطيط هو "عملية عقلية فى أساسها وميل ذهنى إلى أداء الأشياء بطريقة مانعة، فالتخطيط تفكير قبل الأداء، وأداء فى ضوء الحقائق لا التخمين".

والتخطيط غالباً ما يكون روتينياً فى المستويات الدنيا فى المنظمة، فالقرارات التى تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن، كما أن فاعليتها محدودة فى نطاق ضيق وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها.

ثم يمكن استنتاج أن:

أ - التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدراً من الحنكة والخبرة والذكاء بالإضافة إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل، وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية إستغلالها لصالح المنظمة.

ب- يشكل التنبؤ دعامة أساسية لعملية التخطيط، فالتخطيط بدون تنبؤ لا يعتبر تخطيطاً عملياً، فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة فى نشاط المنظمة ويحاول التعرف على إتجاهاتها المستقبلية حتى لا تفاجأ بها المنظمة.

جـ- يعتبر معظم مفكرى الإدارة التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدارية، وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقى والأهمية بين بنود العملية الإدارية وإن كان هناك نوع من الجدل الإدارى حول هذه النقطة.

د - على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمنى محدد وألا يترك ذلك للظروف أو الزمن.

هـ- لابد للمخطط من توفير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها.

و- يستلزم التخطيط الجيد توافر بنك كاف من المعلومات التى تتميز بالدقة والحداثة.

وخلاصة القول أن التخطيط هو: "مرحلة التفكير فى المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها وذلك عن طريق استخدام الأدوات الآتية:

١ – تحديد الأهداف.

٢ – تحديد السياسات والإجراءات.

٣ – تحديد القواعد والإجراءات.

٤ – التنبؤات.

٥ – برامج العمل.

٦ – الجداول الزمنية.

٧ – الموازنات التقديرية.

هذا وسوف نتناول تلك الأدوات بشئ من التفصيل وذلك على النحو التالى:

١ – تحديد الأهداف:

تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة فى الدراسات والممارسات الإدارية والواقع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها إلا بعد التعرض لمفهوم الأهداف.

مفهوم الهدف:

قبل تحديد المقصود من الهدف سوف نحدد معانى الألفاظ القريبة والمتداخلة مع الهدف والتى تتمثل فيما يلى:

أ – الأغراض "النيات": هى الجانب السلوكى فى الهدف وهى تتعلق بالأشياء الرئيسية التى يتوقع الإنسان أن تبقى دون تغير لفترة طويلة وهى ترتبط بالمسائل الشخصية.

ب- الغايات: هى أهداف قصيرة الأجل.

جـ-القيم: هى مجموعة المبادئ والأفكار التى يؤمن بها الفرد.

د - النهايات: هى جميع الأهداف التى يسعى أى جهد إنسانى لبلوغها.

هـ- المعيار: هو التعبير عن الهدف فى صورة كمية.

ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتى تتطلب بشكل أساسى ما يلى:

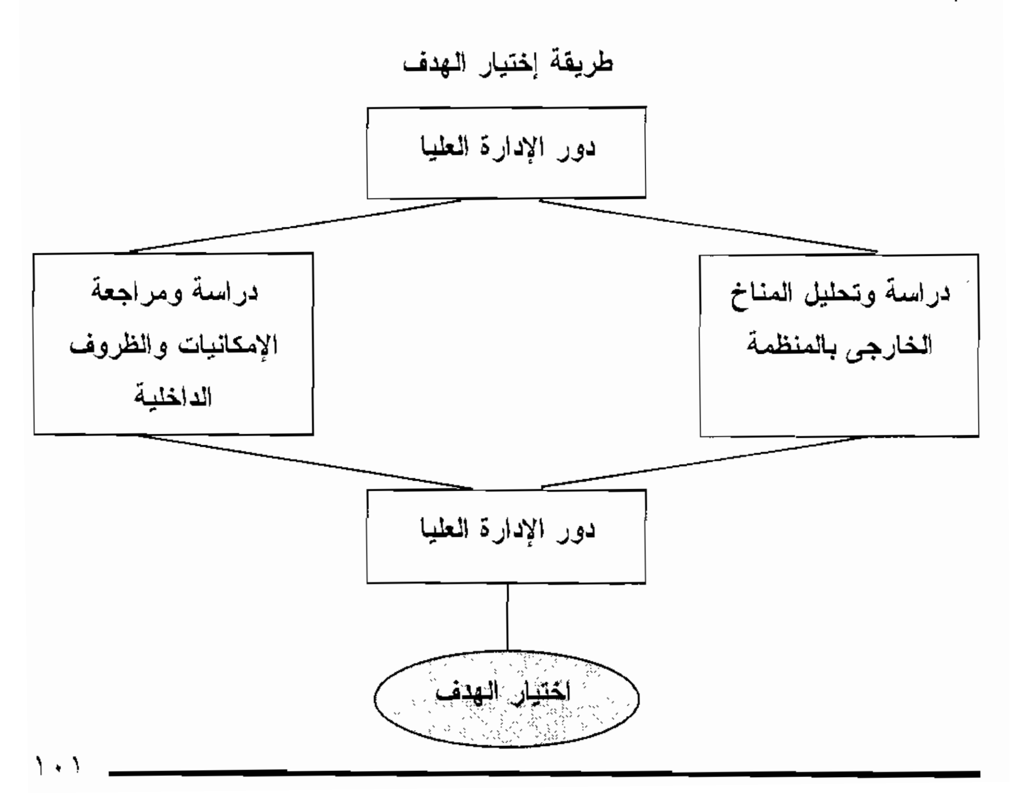
أ - البدء بتحقيق الهدف العام.

ب- إكتشاف مجموعة من الوسائل التى يمكن تحديدها بشكل عام من أجل تحقيق هذا الهدف.

جـ-إعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعى جديد وإكتشاف وسائل أكثر تحديداً لتحقيقه.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المديرين الأكفاء هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعى لأهمية وضع أهداف المنظمة وكذا لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التى يمكن بها تحقيق هذه الأهداف كما يجب على المديرين أن يكونوا على فهم قوى بالمؤثرات التى تشكل أهداف المنظمة، هذا ويظهر الشكل التالى العملية التى يتم بها إختيار الهدف.

طريقة إختيار الهدف



مجالات الأهداف:

يقصد بمجالات الأهداف: أنواع الأهداف، أى أن مجال الهدف هو نـوع الهـدف وتتمثل هذه الأنواع فيما يلى:

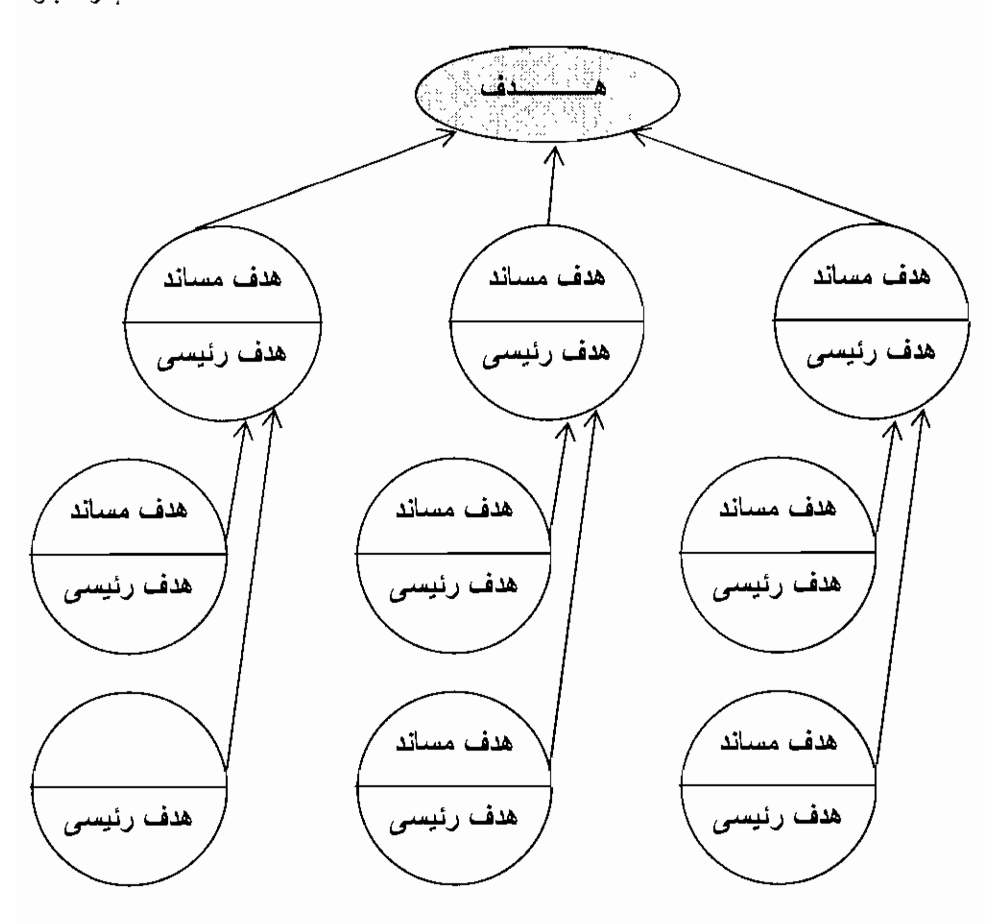
الهدف الرئيسى:

هو ذلك الهدف الذى يتحكم ويسيطر على باقى أهداف المنظمة وهو يمثل مصدراً مباشراً للإشباع.

هذا ويلاحظ أنه على سمتوى البنوك التجارية، فإن الهدف الرئيسى يتمثـل فـى تعظيم قيمة السهم فى سوق الأوراق المالية مما يؤدى لتعظيم ثـروة أصـحاب حـق الملكية، وتعظيم الثروة هنا إنما يـأتى عـن طريـق تعظـيم الإيـرادات أو ترشـيد المصروفات أو كلاهما معاً.

الأهداف المساندة:

هى مجموعةً من الأهداف الفرعية التى تساهم فى الوصول إلى الهدف الرئيسى، وعندما تتجمع هذه الأهداف معاً تكون ما يعرف بإسم الخطة، مـع ملاحظـة أن كـل هدف مساند يمكن أن يكون هدف رئيسى لهدف مساند آخر وذلك على النحـو الـذى يوضحه الشكل التالى:



فمثلاً عندما يكون الهدف الأساسى:

- تطوير كفاءة رجال البيع بمعدل يزيد فى العام بنسبة ١٠٠%

يكون الهدف مساند (١): عقد إجتماع مع رجال البيع لمعرفة حقيقة مشكلاتهم.

الهدف مساند (٢): إعداد برنامج تدريبى لرجال البيع.

الهدف مساند (٣): إعداد برنامج لمكافآت رجال البيع المهرة.

وعلى مستوى البنوك التجارية تتمثل الأهداف المساندة فيما يلى:

* **تحقيق أقصى ربحية:**

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، وهذا يعني – وفقاً لفكرة الرفع المالي – أن أرباح تلك البنوك أكثر تأثراً بالتغير في إيراداتها، وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى. لذا يقال أن البنوك التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضاً لآثار الرفع المالي، فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر. وعلى العكس من ذلك إذا إنخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر. وهذا يقتضى من إدارة البنك ضرورة السعى لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث إنخفاض فيها.

وإذا كان للإعتماد على الودائع – كمصدر رئيسى لموارد البنك المالية – بعض الجوانب السلبية نتيجة لإلتزام البنك بدفع فوائد عليها سواء حقق أرباحاً أم لم يحقق فإن للإعتماد على الودائع ميزة هامة، فالعائد الذى سوف يحققه البنك على أموال الملكية فى تمويل إستثماراته فسوف يقفل أبوابه من اليوم الأول، بل وربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق. أما الإعتماد على الودائع كمصدر رئيسى لتمويل الإستثمارات فيحقق للبنك حافة صافى الفوائد التى تتمثل فى الفرق بين الأرباح المتولدة عن إستثمار تلك الودائع وبين الفوائد المدفوعة عليها. وبالطبع يذهب هذا الفرق إلى ملاك البنك، مما يجعل العائد الذى يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الإستثمار. هذا ويطلق أحياناً على حافة صافى الفوائد عائد الرفع المالى أو عائد المتاجرة بالملكية، أى العائد الناجم عن الإعتماد على أموال الغير فى تمويل الإستثمار.

* **تجنب التعرف لنقص السيولة:**

يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية فى ودائع تستحق عند الطلب، ومن ثم ينبغى أن يكون البنك مستعداً للوفاء بها فى أى لحظة. وتعد هذه من أهم السمات التى تميز البنوك التجارية عن منشآت الأعمال الأخرى. ففى الوقت الذى تستطيع فيه

هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فـإن مجـرد أى إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين وتـدفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس.

* **تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين :**

يتسم رأسمال البنك التجارى بالصغر، إذ لا تزيد نسبته إلى صافى الأموال عـن ١٠%. وهذا يعنى صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الـذين يعتمـد البنـك علـى أموالهم كمصدر للإستثمار. فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءاً من أموال المودعين، والنتيجة هـى إعلان إفلاس البنك.

* **الهدف الإستراتيجى:**

هدف يوضع بواسطة الإدارة العليا ويركز على المسائل العامة والعريضة والمدى الزمنى له ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدى، ويمثـل البقاء والإستمرار هدفاً إستراتيجياً لأى بنك.

* **الهدف التشغيلى:**

هدف بوضع بمعرفة الإدارة الوسطى ويكون فى ضوء الأهـداف الإسـتراتيجية، ويقع مداه الزمنى بين أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات، وهـو متوسـط الأجـل، وهدف الربحية يمثل الهدف التشغيلى لأى بنك.

* **الهدف التكتيكى:**

يوضع بمعرفة الإدارة المباشرة وفى ضوء الأهداف التشغيلية ويقع مداه الزمنـى بين شهر وأقل من سنة، وهو هدف قصير الأجل ويمثل تحديد نوع الإسـتثمار الـذى يحقق أعلى ربحية ممكنة وهو الهدف التكتيكى لأى بنك.

أهمية تحديد الأهداف بالنسبة للنشاط البنكى:

يتم تحديد الأهداف نظراً لما يلى:

أ – فى حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.

ب–التركيز على الأنشطة بدلاً من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة إنشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر إرتفاعاً هى الرابحة.

جـ– التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العاملين أكثر إلتصاقاً بها فى الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.

د –التركيز على الأنشطة فى وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.

هـ– المسئول صاحب الكلمة فى حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمخرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واثقاً من أى قرار وبالتالى سيخضع لرأى الأغلبية والتى قد تحكمها إنطباعات عامة.

العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف البنكية:

١ – ***المؤثرات البيئية الخارجية:***

فالقوى المهنية فى البيئة التى تحيط بالمنطقة تمثل أحد العناصر الهامة التى لها تأثيرها على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها.

٢ – ***الموارد المتاحة للبنك:***

فالبنوك الضخمة ذات الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوب وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها، وتحديدها للأهداف بالمقارنة بالبنوك الصغيرة.

٣ - *العلاقات المتبادلة:*

بين أصحاب النفوذ وحائزى السلطة والعاملين داخل البنك ذاته تؤثر إلى حد كبير فى تحديد الأهداف، فالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لها تأثير على البنك عن طريق الرقابة على الأفراد، وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التى ينبغى أن تسود العمل، كما أن طبيعة العلاقة السائدة بين الإدارة العليا وأصحاب البنك والعاملين به لها تأثيرها على قدرة الإدارة على وضع ورسم أهداف عليا طموحة، وكذا فإن الأهداف تتأثر أيضاً بطبيعة العلاقة السائدة بين واضعى السياسة الإستراتيجية أنفسهم، فكلما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها.

٤ - *مجموعة القيم والإتجاهات:*

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو ردئ، ويبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب، وكلما تأصلت هذه القيم فى البنك كلما كان أكثر قدرة على استقطاب وجذب مدراء يتحلون بمثل هذه القيم.

صياغة الأهداف البنكية :

أولاً: الأسلوب التقليدى فى وضع الأهداف:

أ - تبدأ الإدارة العليا بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.

ب- تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل.

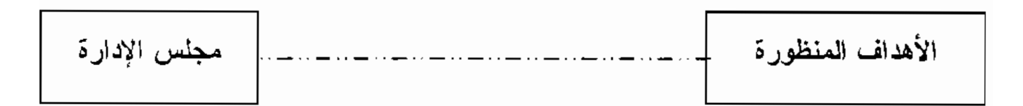
جـ-يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك فى ضوء الأهداف الإستراتيجية.

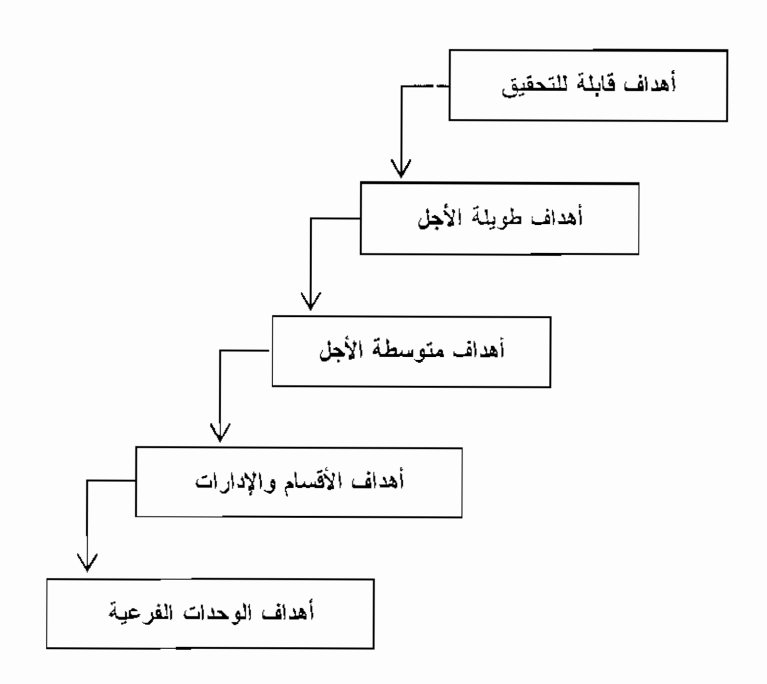
د - تبدأ الإدارات التنفيذية فى تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية القصيرة الأجل.

هـ-فى ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة له.

و - ويستمر وضع الأهداف فى الإتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف البنك ككل وذلك على النحو الذى يوضحه الرسم التالى:

الأسلوب التقليدى فى صياغة الأهداف





ثانياً: الأسلوب الحديث فى وضع الأهداف:

ويتركز هذا الأسلوب على الافتراضات التالية:

أ - يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحى المتوقع منهم أن يقوموا بها.

ب- لدى الأفراد استعداد قوى للمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فى حياتهم الحاضرة و المستقبلية.

جـ- يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبى أو الإيجابى فى أعمالهم.

د - إن أهداف المناصب الإدارية يجب أن توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها ببعض أفقياً ورأسياً.

شروط صياغة الأهداف البنكية :

١ - التركيز على النتائج وليس الأنشطة:

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الآتى:

١ - عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها إن كان ليس هناك قاعدة محددة لذلك غير أنه من المفضل أن تتراوح تلك النتائج بالنسبة لكل منصب ما بين خمسة إلى عشرة أهداف.

٢ - يجب أن توضح تلك النتائج السمات الأساسية لكل وظيفة.

٣ - يجب أن تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم.

٤ - يجب أن نحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الجودة الواجب توافره فيها.

٥ - يجب ألا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض.

٦ - يجب أن ترتب النتائج فى شكل أولويات.

٧ - يجب أن تكون النتائج من النوع الذى يسهل قياسه كمياً.

التركيز على النتائج وليس الإتجاهات:

فالإتجاه هنا سواء كان صعوداً أو هبوطاً أمر غير مطلوب.

التركيز على النتائج الرئيسية وليس الفرعية:

فالنتائج الرئيسية هى المبرر الحقيقى لوجود المنصب وهى عادة ما تدور حول:

- الكمية.
- الجودة.
- التكلفة.

ومن أمثلة النتائج الفرعية:

تتجه تلك النتائج نحو إشباع حاجات العاملين كالأجر المناسب وظـروف العمـل الجيدة ... إلخ.

التركيز على النتائج القابلة للقياس:

فالنتائج غير القابلة للقياس نسيانها أفضل، ويمكن أن تكون المقاييس فى شكل:

- قيمة.
- وحدة.
- نسبة.

ويفضل أن تكون بشكل تفصيلى :

- حجم المبيعات / لكل محافظة.
- حجم المبيعات / لكل منطقة.
- حجم المبيعات / لكل حى.
- حجم المبيعات / لكل سلعة.
- حجم المبيعات / لكل عميل.

التركيز على النتائج القابلة للتحقيق :

- عدم التعامل مع الأهداف المنظورة والتى تمثل نقطة فى نهاية خط مستقيم وممتـد إلى مالا نهاية وكلما تحرك الإنسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر اقترابـه منها.
- كما لا تتعامل مع الأهداف القابلة للتحقيق والتى يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لإنجازها.
- التعامل مع الأهداف المباشرة والتى يمكن إنجازها بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة.

التركيز على النتائج الخاصة بالمنصب ذاته دون أن تدخل مع المناصب الأخرى:

إن لكل مجال نتيجة نصل إليها حتى لا نضع مجالاً له نتيجـة خاصـة بمنـصب تكون فى نفس الوقت مجالات لنتائج خاصة بمنصب آخر.

التركيز على الهدف الفعال:

ولكى يصبح الهدف فعالاً يجب الإلتزام بالمبادئ التالية:

أ - مبدأ القبول:

أن يكون الهدف مقبولاً من جميع العاملين بالبنك، ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين فى تحديد الأهداف.

فالمطلوب دائماً هو نسج أهداف الأفراد فى أهداف بالبنك بطريقة ذكية بحيث يكون نجاح الفرد من نجاح البنك ونجاح المجموعة من نجاح الفرد.

وإذا اعتبرنا أن أهداف البنك هى محصلة لأهداف المرؤوسين والمديرين فإن تحقيق تلك الأهداف يعتمد على درجة التقارب بين أهداف المجموعتين.

ب- مبدأ التحقيق:

أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق خلال فترة زمنية محددة، فإذا كان الأفراد المسئولين عن تحقيقه لا يستطيعون التأكد من تحقيقه خلال فترة زمنية معقولة فسوف يفقد هذا الهدف فاعليته.

جـ- مبدأ التحفيز:

* إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة موقف لكل شخص له دور فيه.
* المسئولية ليست مسألة فردية، فالمسئولية جماعية والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلاً.
* لابد أن يعمل المدير جنباً إلى جنب مع العاملين، وينقل إليهم الشعور بالإندماج الشخصى فى العمل بما يولد لديهم الدافع على العمل ويجعلهم يتصرفون بطريقة تؤدى إلى زيادة الإنتاجية.

د – مبدأ البساطة:

يجب البعد عن الأهداف الغامضة أو غير المؤكدة مع مراعاة صياغة الهدف فـي عبارات سهلة وواضحة ومفهومة، وأن يكون عدد الأهداف المطلوب من الشخص الواحد تحقيقها أقل ما يمكن، غير أنه لا يجب أن يفهم من بساطة الهدف أن يكون من النوع الذى يمكن الإستهانة به، بل يجب أن يحمل الهدف فى طياتـه عنـصر التحدى بالقدر الذى يدفع الأفراد لشحذ هممهم دون إصابتهم بالإحباط.

التركيز على المسئوليات التى تغطيها النتائج:

يمكن النظر إلى واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة مكونات هى:

* **الروتين:**

وهو النشاط اليومى المعتاد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون ذلك سهلاً، غير أن هذا الجزء من العمل يغطى عن طريق معدلات الأداء لذلك لا يحتـاج أن يغطى بالأهداف.

* **حل المشاكل:**

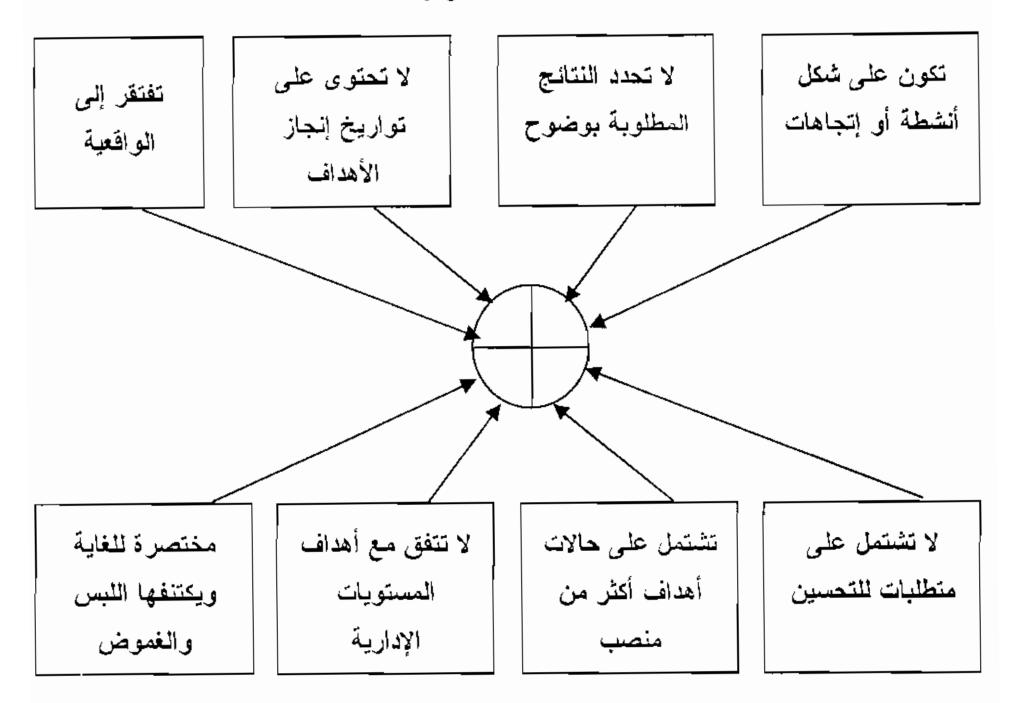
تشمل هذه المنطقة العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتينى إلى مـستوى مقبـول عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل على شكل أهداف.

* **التجديد:**

ونعنى به الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيـث تقـدم هـذه الفـرص مجالات لتقديم أهداف جديدة.

هذا وفى نهاية هذا العرض نقدم فيما يلى شكلاً توضيحياً للكيفية التـى يـتم بهـا إكتشاف الأهداف الرديئة.

كيف تكتشف الصناعة الرديئة للأهداف



٢ – تحديد السياسات:

هناك تعريفات متعددة لكلمة سياسة، تتفاوت من حيث البساطة والتعقيد وتختلف هذه التعريفات فيما بينها نتيجة لتنوع المفاهيم المحددة لطبيعة وممارسات الهياكل الإدارية، ولعل أكثر الأخطاء شيوعاً فى محاولات تفسير مصطلح السياسة هو النظر إليها باعتبارها نتاجاً لعمليات اتخاذ القرارات أى باعتبارها متغيراً تابعاً وليس متغيراً مستقلاً.

هذا ومن بين التعريفات التى وضحت معنى السياسة ما يلى:

- السياسة: هى التعبير الصريح والضمنى عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التى وضعت بمعرفة المختصين أو المفكرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمى.

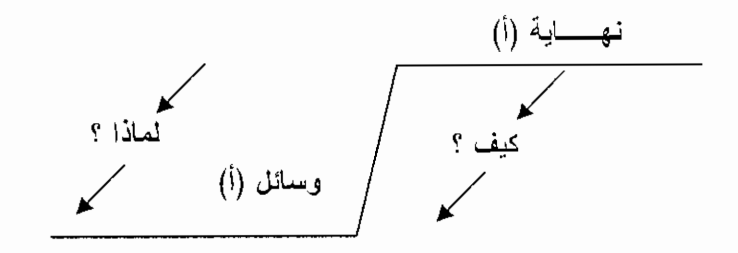
- والسياسة: هى عبارة عن خطط ... جمل عامة ... مفاهيم ترشد وتضبط تفكير المرؤوسين فى المشروع أو فى أحد أقسامه.
- السياسة: هى عبارة عن مبدأ مرشد مسبق إقراره مبنى على الأهداف، وهو الذى يحكم أعمال المشروع ويمكن منه إستنباط التعليمات الأساسية للتصرف.
- السياسة: هى مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين فى المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الإدارية الأدنى فالسياسة بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهى فى هذا لا تقلل من الأسئلة التى توجه إلى الرؤساء فى المسائل المماثلة.
- السياسة: هى دليل عام شفهى ومكتوب أو معروف ضمنياً يتم بمقتضاه وضع الحدود التى على أساسها يتم تحديد الإتجاه الذى يجب إتباعه فى العمل الإدارى.

وخلاصة القول أن السياسة فى جوهرها لا تزيد عن كونها مجموعة من القواعد العامة التى تحكم إستخدام مصادر البنك فى الوصول إلى أهداف، وتختلف السياسة عن الإدارة فبينما السياسة عملية تكوين تتضمن قيماً ومبادئ تتعلق بتصرفات مستقبلية، فإن الإدارة تعنى بتنفيذ برامج سبق إعدادها ومن ناحية أخرى نجد أن الإدارة هى التى تحدد مدى البدائل المتاحة من السياسات.

خصائص السياسات البنكية:

- السياسات دليل عمل لإتخاذ القرارات فى المستقبل تحت ظروف معينة وإذا ما تغيرت هذه الظروف يجب تعديل السياسات الموضوعة.
- تستمد السياسات أساساً من أهداف حتى أنه يمكن القول أن نقطة البدء لتكوين السياسات هى الأهداف... حيث تتم صياغة السياسة بناء على الهدف الموضوع... فمثلاً إذا ما ذكرنا أن هدفنا الرئيسى هو زيادة الربحية ... فلبناء السياسة علينا أن نتبع سلسلة من الوسائل والنهايات.

فمثلاً بالنسبة لسلسلة بسيطة من الوسائل والنهايات:



حيث نتساءل ...

كيف نزيد من الربحية.

فتكون الإجابة

نزيد من الربحية عن طريق زيادة الاستثمارات.

فيكون السؤال ...

ولماذا نزيد من الاستثمارات ؟

فتكون الإجابة

نزيد من الاستثمارات حتى نضمن بقاء البنك.

فتكون السياسة ...

إن ضمان بقاء البنك يستوجب زيادة الاستثمارات.

- لا تحدد السياسات أساليب وإنما تترك مجالاً للتفسير والمبادرة من جانب الأفـــراد القائمين على تطبيقها فنتناول الأمور السياسية كى يبقى هناك مجال لمراقبتها وهذا هو ما يعرف بالمرونة فى السياسات.

أهمية السياسة للعمل البنكى:

تستمد السياسة أهميتها بإعتبارها أداة تحقق ما يلى:

١ - تخفيف عبء العمل على الإدارة العليا.

٢ - الحد من إمكانية ظهور النزعة إلى الإستقلال والميل إلى التعاون والتكامل.

٣ – إرتفاع الروح المعنوية وسهولة التكيف مع البيئة الداخلية.

٤ – سهولة إتخاذ القرارات وبناء الخطط.

٥ – إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بفاعلية.

٦ – تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على الجهد الجماعى المبذول للوصول إلى الأهداف المرسومة.

٧ – تقلل السياسات المتبعة من الشك والتردد الذى قد يصيب المتعاملين مع البنك.

٨ – تسير وتسهل فهم أهداف البنك لأنها ملموسة أكثر من الأهداف.

الشروط الواجب توافرها فى السياسات البنكية :

يشترط فى السياسة الفعالة ما يلى :

أ – أن تعكس الأهداف وتساعد على تحقيقها.

ب– أن تكون فاعلية التطبيق وواقعية ومرنة فى نفس الوقت بحيث إذا تغيرت الأهداف أمكن تعديلها وتطويرها.

جـ–أن تكون واضحة ومحددة ومقنعة حتى يسهل فهمها وإستيعابها من قبل من يعنيه الأمر.

د – أن تتصف بالثبات والإستقرار دون أن يعنى ذلك الجمود وذلك لإعطاء الثقة الكافية فيها لمن يقومون بتطبيقها، ومن الجمهور الذى يتعامل مع البنك.

هـ–أن تكون مكتوبة ومعلنة لجميع من سيعملون وفقاً لها وذلك حتى يمكن معرفتها وفهمها.

و – أن تكون منسجمة مع بعضها البعض ومع إحتياجات البيئة التى يعمل فيها البنك، وكذلك تكون محققة لمصالح جميع الأطراف من عاملين وأصحاب رأس المال وعملاء.

ز – أن تتميز بالثبات والإستقرار وكذا العدالة والإنصاف.

أهمية السياسات البنكية:

للسياسات مجموعة من الأهداف الرئيسية هى:

١ - توضيح الهدف المحدد للبنك.

٢ - وضع أسس التخطيط فى المستقبل.

٣ - ربط وحدات البنك بعضها ببعض.

٤ - خلق الثقة فى البنك.

٥ - ضمان بقاء البنك وإستمراره فى العمل.

٦ - تحقيق الكفاية فى أعمال البنك.

مراحل بناء السياسات البنكية:

تتمثل هذه المراحل فيما يلى:

(١) مرحلة التكوين			
١- جمع المعلومات: - عن الأهداف العامة للبنك فى الأجلين الطويل والقصير. - وكذا المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وجوانب القوة والضعف المتاحة أمام البنك.	٢- جمع المعلومات المتعلقة بأهداف الأقسام والإدارات. والعلاقة بين تلك الأهداف والأهداف العامة للبنك.	٣- مناقشة السياسات المقترحة مع الإدارات والأقسام المختلفة للحصول على موافقتهم.	٤- تحديد وصياغة الأهداف النهائية الخاصة بالسياسات المقترحة والبديلة.

(٢) مرحلة الإختيار فى ضوء المعايير التالية			
معيار التكلفة.	معيار العائد المتوقع.	درجة الملاءمة مع الظروف البيئية والإجتماعية والثقافية والسياسية والإقتصادية.	درجة رضاء الافراد المنفذين عن السياسات المقترحة.

(٣) مرحلة التنفيذ	
(أ) إصدار السياسة بقرار يضفى عليها الشرعية التنظيمية وخاصية الإلتزام	(ب) إعلام وتعريف القائمين بالتنفيذ بالسياسات المطلوب إنجازها

هذا ويلاحظ أن القيام بالخطوات السابقة يستلزم مجموعة أخرى من الخطوات وهى:

١ – تحليل الفكرة الأساسية للبنك للتأكد من صحتها وسلامتها.

٢ – وضع مستويات السلوك التى سيتمسك بها البنك طوال حياته.

٣ – وضع خطوط العمل الرئيسية داخل البنك.

٤ – تحديد وجهة نظر البنك فى معاملاته مع الغير.

٥ – تفسير تفاصيل الأعمال الخاصة بكل قسم أو إدارة على حدة وذلك لموظفيها وعمالها حتى يكونوا على بصيرة بدقائقها.

٦ – إحاطة جميع مستخدمى البنك علماً بكافة المبادئ التى تحكم جهودهم وتزيد من نشاطهم.

٧ – فحص السياسات بصفة مستمرة للوقوف على مدى صلاحيتها من عدمه.

هذا مع ملاحظة أن عملية بناء السياسات ليست أمراً سهلاً وذلك للأسباب الآتية:

أ – التداخل والتعدد فى أنشطة البنك.

ب – درجة الوفرة أو الندرة فى رأس المال.

جـ – الضغوط الخارجية التى تتمثل فى سوق العمل والقوانين الحكومية والسياسات الإقتصادية.

د – تعارض مصالح أفراد التعامل الداخلى (العمال – الإدارة) والخارجى (العملاء) مع البنك.

هـ – دورة حياة البنك وطبيعة القرارات المرتبطة بكل مرحلة.

أنواع السياسات البنكية:

(أ) التقسيم حسب المستوى الإدارى:

* **السياسات الأساسية (الإستراتيجية):**

وهى السياسة التى توضع بمعرفة الإدارة العليا أو الملاك، وتكون مدونة فى نظام التأسيس، ومداها الزمنى إما طويل أو متوسط الأجل. أما مداها التأثرى فيشمل البنك ككل كما أنه يمكن أن تجرى عليها الإدارة العليا أى تعديلات إذا لزم الأمر.

* **السياسات العليا (التنفيذية) :**

تصمم وتنفذ بمعرفة الإدارة الوسطى فى المنظمة، ذلك فى إطار السياسات الأساسية ولكنها تكون أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية وتتعلق بأوجه نشاط معين.

* **السياسات التشغيلية (تكتيكية) :**

وهى تلك السياسات التى توضع بواسطة الإدارة المباشرة وتهتم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال والمتعلقة بنشاط معين ويوضح الجدول التالى المقارنة بين تلك الأنواع من السياسات.

تقييم السياسات حسب المستوى الإدارى

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالها	أهميتها
الرئيسية	الإدارة العليا	تؤثر على كل وحدة فى التنظيم من القمة إلى القاعدة	شاملة وإجمالية	هامة جداً
العليا	الإدارة الوسطى	تطبق فى كل قسم ووحدة وتعمل فى مجال معين داخل التنظيم الواحد.	محددة ونوعية	متوسطة
التشغيلية	المشرفون ورؤساء العمال	تطبق فى الوحدات المقابلة للنشاط اليومى للأفراد فى التنظيم	قاطعة وتفصيلية	أقل أهمية

(ب) التقسيم حسب المجالات الوظيفية:

* سياسات التسويق وتشتمل هذه السياسات على المبادئ والقواعد التى تحكم تخطيط الاستثمارات من حيث أنواعها وأشكالها وتميزها وتسعيرها.
* السياسات المالية وتشمل كافة الأمور المتعلقة بمصادر الأموال واستخداماتها وسياسات توزيع الأرباح والإهلاك.
* سياسات الموارد البشرية وتحتوى على تلك الأمور المتعلقة باختيار الأفراد والتعيين والتدريب والأجور.

(جـ) التقسيم حسب كفاية أو عدم كفاية السياسات:

وهنا نجد أننا أمام نوعين من السياسات هما : السياسات المكتوبة والسياسات الشفهية أو الضمنية، وعادة ما تتم الإستعانة بالمعايير التالية فى المفاضلة بين هذين النوعين:

- درجة السرعة المطلوبة فى تنفيذ السياسات.
- درجة السرية المطلوبة.
- تكلفة إستخدام وسائل الإتصال.
- مدى توافر وسائل الإتصال الشفهية والمكتوبة.
- درجة وأهمية الحفظ لأغراض الرقابة.

ويلاحظ بصفة عامة أنه يتم تفضيل السياسة المكتوبة عن الشفهية للأسباب التالية:

١ – السياسة المكتوبة يمكن وصولها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأى تغيير فى المعنى أو المضمون.

٢ – السياسة المكتوبة تكون الصريحة ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد.

٣ – السياسة المكتوبة تمكن من الحصول على معالجة واحدة بالنسبة لنفس المشكلات.

٤ – تشجع السياسة المكتوبة المديرين على التفكير فى معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من إستخدامها.

٥ – فى حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسة المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد.

ويلاحظ أنه على مستوى البنوك التجارية فإننا نستطيع أن نميز بين السياسات الرئيسية التالية:

أولاً: سياسة جذب الودائع:

تتمثل الوديعة فى مبلغ من المال يودع لدى البنك ويكون لصاحبه الحق فى إسترداده فى تاريخ لاحق. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الودائع: ودائع تحت الطلب أى ودائع جارية، ودائع توفير، وودائع لأجل. يقصد بالودائع تحت الطلب تلك الودائع التى يكون لصاحبها حق السحب منها نقداً أو بموجب شيكات، بينما لا يكون له الحق فى الحصول على فوائد. أما ودائع التوفير والودائع لأجل، فلا تعطى لصاحبها الحق فى السحب بموجب شيكات، غير أنها تعطيه الحق فى الحصول على فوائد.

هذا ويلاحظ أن النظرة المتأملة لتطور سياسات البنوك التجارية فى مجال الودائع، تكشف عن أن تلك السياسات قد تأثرت بهدف الربحية، فعندما كانت أسعار الفائدة منخفضة على القروض، ركزت البنوك على الودائع تحت الطلب التى لا يدفع عنها فوائد. وعندما بدأت الودائع (بوصفها المصدر الأساسى لتمويل الإستثمارات) فى التسرب لجأت البنوك إلى جذب ودائع التوفير والودائع لأجل، كما لجأت أيضاً إلى جذب الودائع من الأفراد. كذلك تأثرت تلك السياسات بهدف السيولة. فالإتجاه إلى جذب ودائع التوفير والودائع لأجل نجم عن رغبة فى تحقيق الإستقرار والثبات فى حركة الودائع، كما نجم الإتجاه إلى جذب ودائع الأفراد عن رغبة فى تنويع الودائع. وكما سبقت الإشارة يؤدى الإستقرار والتنويع إلى تجنب تعرض البنك إلى نقص مفاجئ وشديد فى السيولة.

ثانياً : سياسة الإقراض:

يقضى الإتجاه التقليدى فى سياسة الإقراض بأن تقتصر البنوك التجارية على تقديم القروض القصيرة الأجل التى تستحق خلال عام، على أن توجه تلك القروض إلى أغراض الإنتاج الحقيقية أى إنتاج السلع. وهو ما يعد تطبيقاً لنظرية القروض التجارية أو مبدأ الإقراض الحقيقى. ووفقاً لهذا الإتجاه يمكن القول بأن القروض التى يقدمها البنك لابد وأن تتسم بخاصيتين: الخاصية الأولى : أنها قروض تسدد نفسها بمعنى أنها قروض موجهة إلى سلع حقيقية – كالمحاصيل الزراعية – تتحول قبل تاريخ الإستحقاق إلى نقود تستخدم فى سداد القروض. أما الخاصية الثانية فهى قروض آلية أى لا توجد مشكلة بشأنها، حيث أن قيمة بيع الإنتاج الحقيقى سوف تغطى قيمة القروض. وهذا يحمل فى طياته ضرورة توجيه قروض البنك إلى التجارة والزراعة والصناعة، أما قروض المستهلكين فينبغى تجنبها إذ أنها قروض غير منتجة ولا تظاهرها سلع حقيقية.

وكما هو الحال بالنسبة للسياسات الرئيسية لجذب الودائع، نجد أن السياسات الرئيسية لتقديم القروض قد تشكلت على ضوء الأهداف التى سبق ذكرها وهى: الربحية، والسيولة، والأمان. فالسياسة التقليدية التى تقضى بالإقتصار على تقديم قروض قصيرة الأجل تعد وليدة لهدف السيولة، وذلك على أساس أن الودائع قد تستحق عند الطلب، ومن ثم ينبغى أن تستثمر فى قروض قصيرة الأجل. أما الأحجام عن إقراض المستهلكين فهو وليد لهدف الأمان، ذلك أن الأموال المقترضة لا توجه إلى إنتاج سلع حقيقية يمكن بيعها إذا ما فشل العميل فى الوفاء بمستحقات البنك.

أما بالنسبة للإتجاه الحديث الذى يقضى بتقديم قروض طويلة الأجل إلى جانب القروض القصيرة الأجل، فإنه لا يضحى بهدف السيولة إذ أنه لا يرفض قيام البنك بتقديم القروض القصيرة الأجل، كما لا يضحى بالأمان إذ أنه يشترط – لتقديم القروض – أن يكون القرض موجه إلى أنشطة ينتظر أن تحقق عائداً يكفى لخدمة القرض.

يضاف إلى ذلك أن هذا الإتجاه يعد إستجابة لهدف الربحية، فكما أشـرنا يـؤدى إصرار البنوك على تقديم قروض قصيرة الأجل دون غيرها إلـى بقـاء جـزء مـن مواردها فى صورة نقدية لا عائد لها فى الوقت الذى تتوافر فيـه فـرص إسـتثمارية مربحة يحجم عن إستغلالها.

ثالثاً : سياسات الإستثمار فى الأوراق المالية:

تقاس السيولة بقدرة البنك على الوفاء بإلتزاماته قبل المودعين والمقترضـين فـى الوقت المناسب، وفى هذا الصدد تشير نظرية إمكانية التحويل إلى أن السيولة تعتمـد فى الأساس على مدى إمكانية تحويل جزء من أصول البنك إلى نقدية بـسرعة، ودون أن يتعرض البنك لخسائر رأسمالية من جراء ذلك، وبـالطبع تـأتى الأوراق الماليـة قصيرة الأجل على قمة الأصول التى يمكن أن تفى بهذه المتطلبات.

وخلاصة القول أن قضية السيولة ليست قضية توجيه موارد البنك إلـى قـروض قصيرة الأجل بدلاً من توجيهها إلى قروض طويلة الأجل – بل هى قضية توافر قـدر من الاستثمارات القصيرة الأجل التى يمكن للبنك أن يتصرف فيها بالبيع إذا اقتـضى الأمر. ولعل الإحتياطى الثانوى يتمثل فى الأوراق الماليـة القـصيرة الأجـل التـى تتضمنها محفظة الأوراق المالية ويمثل استجابة لمفهوم السيولة فى نظريـة إمكانيـة التحويل. فهذا الإحتياطى الذى يبلغ فى المتوسط ١٥% من القيمة الـصافية لأصـول البنك. يعتبر خط الدفاع الثانى بعد الإحتياطى القانونى من حيث اعتماد البنك عليه فى مواجهة مسحوبات المودعين. كما يعتبر خط الدفاع الأول الذى يعتمد عليه البنك فـى مواجهة الزيادة غير المتوقعة فى الطلب على القروض.

ورغم المنطق وراء نظرية إمكانية التحويل فإن هناك انتقادات توجه إليها، أهمها أن وجود الأوراق المالية القصيرة الأجل قد لا يخدم غرض السيولة، خاصة فى حالـة الأزمات. فعندما تتعرض البنوك لموجة من المسحوبات، فلن يستطيع أى منها بيع مـا يمتلكه من أوراق مالية قصيرة الأجل، نظراً لأن جميع البنـوك – وهـى المتعامـل الأساسى فى تلك الأوراق – تعرض ما تمتلكه منها للبيع. ويرد المؤيدون لتلك النظرية بالقول بأنه فى حالة الأزمات ينبغى أن نتوقع أن تتدخل الحكومة – من خـلال البنـك المركزى – لشراء تلك الأوراق التى تعرضها البنوك.

أما الانتقاد الثانى فيتمثل فى أن البنك لا يملك سوى قدر ضئيل من الأوراق المالية قصيرة الأجل، وهو قدر لا يكفى لمواجهة كل من المسحوبات غير المتوقعة من الودائع والطلب غير المتوقع من القروض. وبناء عليه يصبح من الضرورى شراء السيولة وهو ما تنادى به نظرية إدارة الخصوم وتقوم هذه النظرية على أن قضية السيولة لا يمكن مواجهتها من خلال الإحتياطى الثانوى وحده، بل ينبغى على البنك تنمية موارده المالية بالإلتجاء إلى مصادر غير تقليدية، مثل إصدار شهادات إيداع قابلة للتداول، وإنشاء فروع فى دول أجنبية لجذب المزيد من الودائع، وشراء الإحتياطى الفائض لدى بنوك أخرى، والإقتراض سواء من الداخل من خلال إصدار سندات أو من الخارج من خلال التعاقد على قروض من بنوك أجنبية. ومما يشجع البنوك على الإلتجاء إلى تلك المصادر أن بعضها قد يخضع لمتطلبات الإحتياطى القانونى ولكن بنسب متميزة (مثل شهادات الإيداع، وودائع الفروع الأخرى) بينما لا يخضع البعض الآخر لتلك المتطلبات على الإطلاق (فائض الإحتياطى لدى البنوك الأخرى، والسندات والقروض) وهذا يعنى فى النهاية إرتفاع القوة الإستثمارية لهذه المصادر، الأمر الذى ينعكس أثره على الربحية.

٣ – تحديد القواعد والإجراءات:

المنظمات بصفة عامة تهدف من وجودها إلى تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التى تحدد معالم الطريق للوصول إلى الأهداف، وهذه السياسات تتدرج فى شكل هرمى من أعلى إلى أسفل، ويزداد مدى إحتوائها على التفصيلات كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية.

وعادة ما يتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الإجراءات الدائمة التى تتناول تفصيلات العمل والآن ماذا نقصد بالإجراءات ... ؟

- هى نوع من الخطط التى تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة فى المستقبل فهى تشكل بهذا مرشداً للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير حيث تحدد تفصيلياً طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع.

- هى مجموعة من الخطوات والمراحل التى تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد.
- وهى مجموعة من الطرق المحددة سلفاً لأداء الأعمال.
- وهى سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس فى إدارة ما أو فى عدة إدارات وتصميم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

أى أننا يمكن أن نقول أن الإجراءات هى: "مجموعة الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال" أو هى "مجموعة مختارة من خطوات العمل التى تطبق على الأعمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التى يتم بها تنفيذ العمل".

والإجراءات بهذا الوصف وثيقة الصلة بالتخطيط لأنها تتضمن ما يجب عمله فى المستقبل وتحدد خطوات العمل مقدماً وهى تنطبق على الأعمال الروتينية وتوجد فى جميع المستويات الإدارية ولكن أهميتها تزداد فى المستويات التشغيلية.

وتعد عملية التخطيط للإجراءات عملية صعبة لأنها عملية إختيار لأحد البدائل الكبيرة المتاحة.

هذا وتختلف الإجراءات عن السياسات فى أن السياسات مرشدة للتفكير بينما الإجراءات مرشدة لتنفيذ العمل.

والسياسات هى خطط عامة بينما الإجراءات خطط خاصة نسبياً، كما أن السياسات يمكن أن تكون مقاييس لتنفيذ العمل يستعان بها لمراقبة أعمال الآخرين بينما الإجراءات تقتصر على وضع ترتيب زمنى وشكلى لعملية التنفيذ.

المتطلبات الرئيسية للإجراءات الفعالة:

حيث يجب أن يتوافر للإجراء الجيد مجموعة من الاشتراطات هى:

- يجب أن تؤدى خطوات الإجراء ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة.

- يجب أن ينمط الإجراء وفى نفس الوقت يساعد على تحديد المسئولية حتى يمكن القيام بالحساب.
- يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات عن الأداء المخطط.

هذا وتعتمد جميع الأنشطة البنكية على الإجراءات، ونحن نورد فيما يلى خطوات صرف الشيك وذلك على سبيل المثال:

١ – تقديم الشيك السليم إلى موظف شباك الحسابات الجارية.

٢ – يقوم الموظف بعمل مراجعة شكلية للبيانات المدونة على الشيك للتأكد من صحتها.

٣ – يطلب موظف الشباك من مقدم الشيك بعد التأكد من شخصيته التوقيع على ظهر الشيك بخط واضح وطبقاً للإسم المذكور على وجه الشيك.

٤ – يقوم موظف الشباك بتدوين إسم المستفيد وعنوانه ورقم بطاقته على ظهر الشيك.

٥ – يطلب من المستفيد الإنتظار قليلاً حتى يتم الإنتهاء من إجراءات المراجعة.

٦ – بعد أن تتم عملية تسجيل الشيك يقوم موظف آخر بالمراجعة والمضاهاة للتوقيع والخصم من حساب العميل.

٧ – بعد إعتماد الإجراءات يرسل الشيك إلى الصراف لبدء عملية الصرف.

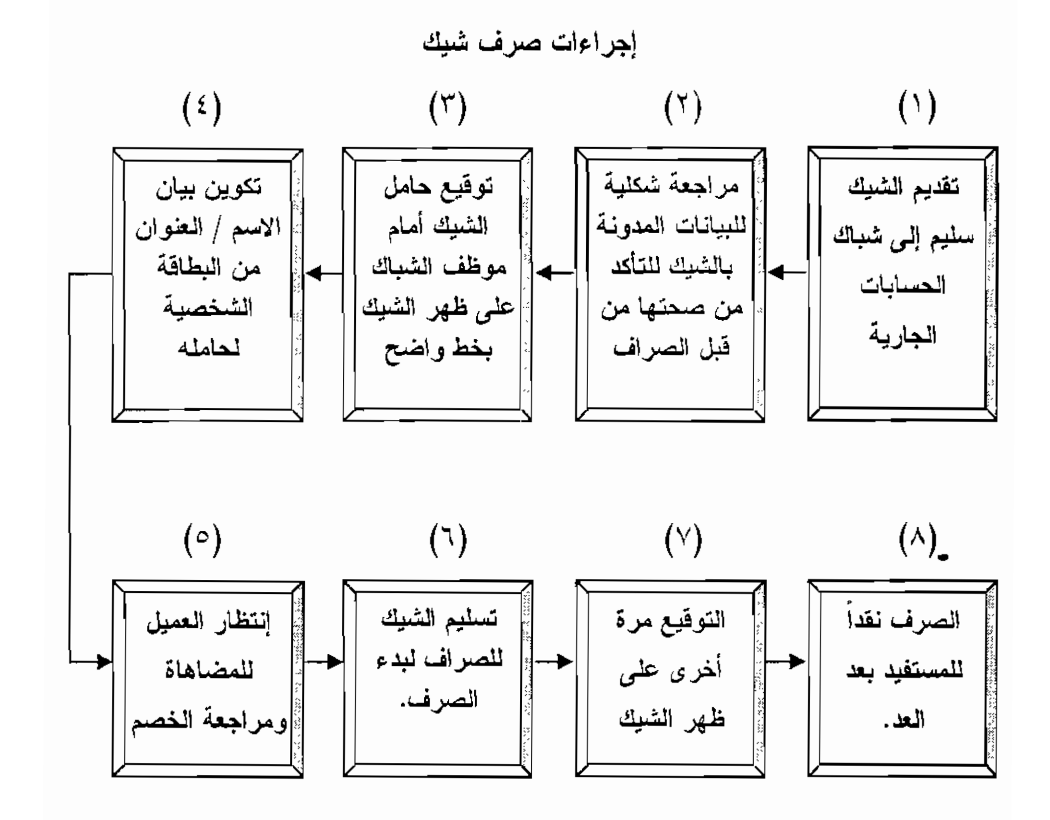
٨ – يقوم الصراف بالنداء على المستفيد ويتأكد من شخصيته.

٩ – يطلب من المستفيد إعادة التوقيع ثانية على الشيك أمام الصراف مرة أخرى على ظهر الشيك لزيادة التأكيد.

١٠– يقوم الصراف بسؤال المستفيد عن قيمة الشيك الذى يحمله ثم يصرف له المبلغ عداً وتفصيلاً.

ويمكن إيضاح هذه الدورة من خلال الرسم البياني:

إجراءات صرف شيك



٤ – التنبؤات:

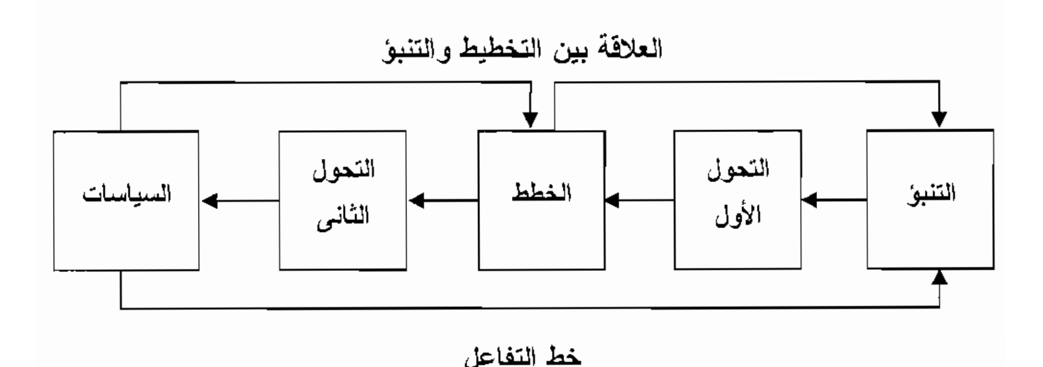
التنبؤ هو: الدراسة التى تنصب على حالة المخاطرة ... وتهدف إلى دراسة الظروف المستقبلية بقصد توقع مواقف معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة.

ومن ناحية أخرى فإن التنبؤ يتوقف على عوامل عديدة يجب أخذها بالحسبان، وهذه العوامل هى العوامل الخارجية والتى تقع خارج نطاق البنك وليس له سيطرة عليها مثل مدى الاستقرار فى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومعدلات النمو السكانى واتجاهات الأسعار ... أما العوامل الداخلية فهى التى تقع تحت سيطرة

البنك وداخله، ولا يمتد التنبؤ إليها مثل حجم المبيعات المتوقع، ورأس المال المستثمر ونظم الإنتاج والأفراد والتمويل ... لذا فإن غالبية الباحثين يتفقون في أن التخطيط والتنبؤ لا يمكن فصل أحدهم عن الآخر، ويرجعون ذلك إلى الاعتقاد بأن ما يمكن للمشروع تحقيقه من أهداف إنما يتوقف بدرجة كبيرة على عوامل خارجية تكمن في البيئة المحيطة وتصعب السيطرة عليها.

وعموماً فإننا نقصد بالتنبؤ عملية "وضع الافتراضات عن المستقبل فى ضوء ما حدث فى الماضى ويحدث فى المستقبل"، والشكل التالى يوضح العلاقة بين التنبؤ والتخطيط.

العلاقة بين التخطيط والتنبؤ



خط التفاعل

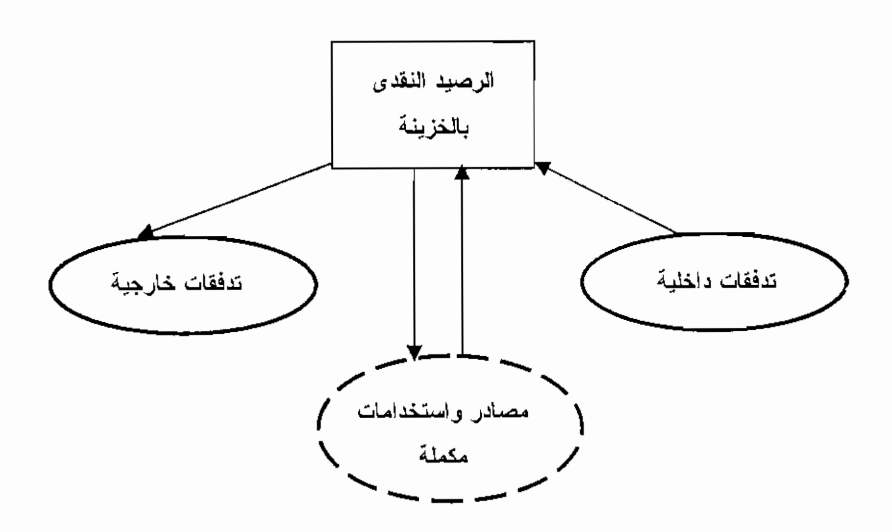
هذا ويلاحظ أننا نلجأ إلى عملية التنبؤ نظراً لأن متخذ القرار لا يكون لديه أى معلومات عن حالات الطبيعة واحتمالات حدوثها نظراً لصعوبة تقديم ذلك الاحتمال أو لعدم توافر معلومات سابقة عنه أو لأنه احتمال خاص بأحد حالات الطبيعة الطارئة.

كما تجدر الإشارة إلى أن التنبؤ ضرورى جداً فى التخطيط بالنسبة للبنك الواحد وللمجتمع كله، والتنبؤ إما أن يكون لفترة قصيرة الأجل – ما بين عدد من الأشهر والسنين – أو لفترة طويلة الأجل – ما بين خمسة إلى خمسة عشر عاماً.

هذا ويلاحظ أن أكثر استخدامات التنبؤ فى نشاط البنوك إنما يتم فى مجال التدفقات النقدية.

فبعد تحديد العناصر الرئيسية للتدفقات النقدية ومدى إمكانية الـتحكم فيهـا تـأتى المرحلة الثانية وهى وضع إطار لنموذج التنبؤ وتخطيط التدفقات النقديـة المـستقبلية خلال فترة مقبلة، ويوضح الشكل التالى إطاراً لهذا النموذج.

نظام تخطيط التدفقات النقدية



حيث يلاحظ أن التدفقات النقدية المتمثلة فى الودائع ومتحصلات القـروض ومـا شابه ذلك، تضاف إلى الرصيد النقدى الذى يعتبر المصدر المباشر لتمويـل التـدفقات النقدية الخارجة المتوقعة. ولمواجهة إحتمال عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة المتوقعة لتغطية التدفقات الخارجة المتوقعة، يقتضى الأمر ضرورة وجـود مـصادر أخـرى للأموال يمكن الإعتماد عليها لتمويل العجز، كما يقتضى أيضاً وجود مجالات أخـرى لإستخدام النقدية الفائضة إذا ما كانت التدفقات النقدية الداخلـة أكبـر مـن التـدفقات الخارجة. ويطلق علـى المـصادر الأخـرى والإسـتخدامات الأخـرى بالمـصادر والإستخدامات المكملة، التى عادة ما تتمثل فى الأوراق المالية قصيرة الأجل المكونـة للإحتياطى الثانوى، والأصول والخصوم غير النقدية التى تتمثل فى القـروض التـى يحصل عليها البنك المختص أو يقدمها للبنوك التجارية الأخرى.

ففى حالة العجز يستطيع البنك بيع جزء من الأوراق المالية أو الاقتراض من بنوك تجارية أخرى، ويحدث العكس فى حالة وجود فائض.

وتقتضى القواعد العامة أن يتم تخطيط التدفقات النقدية فى فترة قصيرة نسبياً، فالتخطيط النقدى يقوم على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقلة، وكلما طالت المدة التى تغطيها الخطة، كلما انخفضت دقة التنبؤ بتلك التدفقات، ولا يخفى على القارئ أهمية الدقة فى التنبؤ بالنسبة لصناعة البنوك.

وإذا كان هدف تخطيط التدفقات النقدية هو الاحتفاظ برصيد نقدى يكفى لمواجهة التدفقات النقدية الخارجة، مع تجنب وجود نقدية عاطلة، فإن الأمر يتطلب الوقوف على محددات حجم هذا الرصيد. يتحدد حجم الرصيد النقدى اللازم على ضوء حجم ونمط ثلاث مجموعات من التدفقات النقدية هى: التدفقات النقدية المجدولة، والتدفقات النقدية غير المجدولة، ولكن يمكن التنبؤ بها، والتدفقات النقدية غير المتوقعة. وسوف نعرض كل منها بشئ من التفصيل.

*** التدفقات النقدية المجدولة:**

يقصد بالتدفقات النقدية المجدولة تلك التدفقات (الداخلة والخارجة) التى يتوفر للبنك بشأنها معلومات تكاد تكون مؤكدة عن حجمها وتوقيت حدوثها. ومن أمثلتها المبالغ التى تسحبها المنشآت من أرصدة ودائعها بغرض سداد مرتبات العاملين بها، والمبالغ التى يقدمها البنك إلى بعض المقترضين بمقتضى إتفاق بالإقراض المرحلى.

*** تدفقات غير مجدولة يمكن التنبؤ بها:**

يقصد بالتدفقات النقدية غير المجدولة التى يمكن التنبؤ بها تلك التدفقات التى ليس لدى البنك بشأنها معلومات مؤكدة عن حجمها أو توقيت حدوثها، غير أنه يستطيع التنبؤ بها، وبالطبع قد لا يكون التنبؤ دقيقاً مائة فى المائة، ومن الأمثلة على تلك التدفقات المبالغ التى تسحبها التوكيلات من أرصدة ودائعها لدى البنوك المختلفة بغرض تحويلها إلى البنك الذى يتعامل معه المركز الرئيسى الذى تتبعه تلك

التوكيلات. والمسحوبات والإيداعات التى تقوم بها المكتبات المتخصصة فى نشر وتوزيع الكتب الجامعية.

وعند محاولة التنبؤ بحركة الودائع، التى تعد أكبر مصدر للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة، ينبغى مراعاة بعض المسائل الهامة من بينها: أن ودائع الأفراد ككل عادة ما تتصف بالاستقرار والثبات، إذ غالباً ما تتعادل قيمة الإيداعات فيها مع قيمة المسحوبات منها. كذلك تتصف تلك الودائع بأن حركتها موسمية، الأمر الذى ييسر عملية التنبؤ بها ويجعلها أكثر دقة. فمن المتوقع مثلاً أن تزداد مسحوبات الأفراد فى الأعياد وقبيل بداية العام الدراسى. كما يتوقع أن تزداد الإيداعات فى مواسم جنى المحاصيل بالنسبة للمزارعين الذين لهم ودائع لدى البنوك، وفى نهاية السنة المالية لكبار العاملين فى منشآت الأعمال الذين يحصلون على نسبة من أرباح تلك المنشآت.

وإذا كانت ودائع الأفراد تتصف بقدر من الاستقرار كما يمكن التنبؤ بحركتها المتوقعة، فإن ودائع منشآت الأعمال تتصف بالتقلب الشديد، نتيجة لعوامل ومتغيرات كثيرة، تجعل عملية التنبؤ صعبة ومعقدة.

* **التدفقات النقدية غير المتوقعة:**

يقصد بالتدفقات النقدية غير المتوقعة تلك التى لا يمكن التنبؤ بها سواء من حيث حجمها أو توقيت حدوثها. وللتغلب على عدم التأكد بشأن تلك التدفقات يمكن اللجوء إلى بعض الإجراءات الوقائية. فمثلاً قد يطلب البنك من كبار المودعين إحاطته مقدماً باحتمال قيامهم بمسحوبات غير عادية كالمسحوبات لغرض الاستثمار فى خط إنتاجى جديد أو لبناء مخزون سلعى مبكر.

كذلك يمكن للبنك أن يضع نظاماً يقوم بمقتضاه العاملين بقسم الودائع بإخطار رؤسائهم إذا ما لاحظوا تغيرات معينة فى حركة الودائع، بما يسمح بمواجهة الموقف فى الوقت المناسب. وهناك إجراء آخر يتمثل فى احتفاظ البنك برصيد نقدى للطوارئ لمواجهة المسحوبات غير المتوقعة.

*** برامج العمل (الموازنات التقديرية):**

تتعدد تعريفات الموازنة التقديرية بتعدد وجهات نظر الكتاب فقد عرفها الماليون بأنها "خطة تفصيلية تحدد مقدماً الأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسئولين حتى تكون مرشداً لهم فى تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء".

والبعض الآخر قد نظر إلى الموازنة على أنها "أسلوب تحديد إطار توازن النشاط الجارى والنمو فى النشاط الإستثمارى لفترة مالية مقبلة معبراً عنه بصورة عينية ومالية ونقدية وباعتبارها معياراً يتم على أساسه قياس ورقابة الأداء".

كما تعرف الموازنة أيضاً على أنها وسيلة "لتحقيق التوازن العينى والمالى والنقدى فى الوحدة الاقتصادية لفترة أو فترات قصيرة الأجل أو طويلة فى المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة".

هذا ولقد حاول فريق من الكتاب التفرقة بين الموازنة التقديرية والخطة، فهم يعرفون الموازنة بأنها: "تعبير مالى لخطة معينة" وطبقاً لهذا التعريف فإن إجراءات الموازنة التقديرية ستكون متعلقة بتنفيذ الخطة وبالرقابة على هذا التنفيذ.

ومن الملاحظ أن معظم التعاريف التى أعطيت للموازنة التقديرية تدور حول عدة نقاط يمكن اعتبارها خصائص للموازنة وهذه النقاط هى:

١ - إن الموازنة تعتبر بمثابة تنبؤ مستقبلى لأهداف البنك.

٢ - إن الموازنة تعتبر أداة للتعبير عن السياسات التى تزمع الإدارة العليا تنفيذها.

٣ - إن تنفيذ الأهداف أو السياسات يتطلب وضع خطة للعمل تتضمن نشاطاً مستقبلياً مترجماً فى صورة كمية أو قيمة.

٤ - إن هذا النشاط محدد تنفيذه فى فترة معينة فى المستقبل.

ومن كل ما سبق يمكننا استخلاص أن الموازنة التقديرية لا تخرج عن كونها "ترجمة مادية لأهداف وسياسات البنك" حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصة

بالنشاط المستقبلى فى شكل كمى ومن ثم يتم تحديد الأعمال المستقبلية التى يجب أن تقوم بها إدارة البنك.

الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية:

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلى:

١ – تساهم فى تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمى محدد وواضح.

٢ – يستدعى إعداد تلك الموازنات التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أى تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها.

٣ – يؤدى إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم فى تحقيق أهدافها.

٤ – يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالبنك مما يؤدى فى النهاية إلى إحداث التنسيق بين أنشطة مختلف الإدارات.

٥ – يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين فى توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يسهم فى النهاية فى زيادة شعورهم بالمسئولية تجاه تحقيق أهداف البنك.

٦ – تساهم تلك الموازنات فى تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلاً ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء.

٧ – تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التى تستخدم فى تقويم كفاءة مختلف الإدارات فى تنفيذ المهام المطلوبة منها.

متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية :

أ – إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام.

ب– وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس علمية محدد فيها بدقة ووضوح إختصاصات جميع العاملين بالمنظمة.

جـ–وجود نظام فعال وقوى للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد الموازنات.

د - أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه.

هـ-توفير درجة عالية من الحرية لمختلف الإدارات بما يمكنها من مواجهة التغيرات التى تحدث فى البيئة الداخلية والخارجية التى تعمل فيها.

و - متابعة تنفيذ الموازنة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومسبباتها.

فى نهاية حديثنا عن الموازنات التقديرية نود الإشارة إلى أنه من الأهمية بمكان أن تكون أرقام الميزانية العمومية* للبنك على أساس متوسط الأرصدة اليومية وليس على أساس أرقام نهاية السنة المالية.

إن أصول البنك تمثل استخدامات الأموال التى استطاعت أن تجذبها، كما تمثل خصوم البنك وصافى حق ملكية مصادر للأموال، ونجد أن صافى حق الملكية يتمثل فى قيمة الأصول مطروحاً منها قيمة الخصوم (صافى حق الملكية = قيمة الأصول - قيمة الخصوم)، وحيث يتم تقييم معظم الأصول والخصوم بالتكلفة أو بالتكلفة المعدلة (بناء على القيمة عند الاستحقاق) وليس بناء على القيمة السوقية، فقد نجد أن الكثير من المحللين لا يستشعرون أهمية صافى حق الملكية الناتج عن ذلك.

* لاحظ أن هناك فرق بين الموازنة والميزانية فالموازنة تعد عن فترة مستقبلية أما الميزانية فهى تظهر وضع البنك فى لحظة معينة.

الفصل السابع

تنظيم البنوك التجارية



الفصل السابع

تنظيم البنوك التجارية

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط حيث تحول التخطيط إلى واقع عملى قابل للتنفيذ. فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

خطوات التنظيم :

١ - إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة فى الخطة أو التخطيط والتى يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.

٢ - وضع الأنشطة المتماثلة والمتشابهة فى وحدات مستقلة وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئى للوحدة ككل والذى يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للبنك وتصنف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.

٣ - توزيع الإمكانات المتاحة فى الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها فى تحقيق الأهداف.

٤ - تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة، أى إعطاؤها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئى الذى يعمل على تحقيقه وتحديد مسئولياتها فى ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.

٥ - ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعمودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسئولية.

الأسس التى يقوم عليها هيكل التنظيم الإدارى للبنك:

لا تختلف الأسس التى يقوم عليها هيكل التنظيم الإدارى للبنك عما يقوم عليه التنظيم الإدارى لأية منشأة أخرى، إلا فيما يتعلق بالظروف التى تميز البنك عن غيره من المنشآت.

فيتم وضع هيكل التنظيم الإدارى للبنك بعد تقسيم العمليات والواجبات الملقاة على عاتقه، إلى مجموعات متلاءمة توكل كل منها إلى جهاز إدارى يختص بها. وقد يكون الأساس الذى يقوم عليه التقسيم وظيفياً، أو سلعياً (خدمياً) أو جغرافياً، أو وفقاً لتباين العملاء أو على أساس العمليات أو بالجمع بين اثنين أو أكثر من هذه الأشكال وذلك على النحو التالى:

تصميم الهيكل التنظيمى:

١ - التصميم الوظيفى:

وهو تصميم يعتمد على المدخل الوظيفى فى تقسيم نشاطات البنك ويشار إليه بحرف (U) أى بالنسبة إلى (Units) أى الوحدات التى تجمع فيها المهام المتشابهة والأشخاص ذوى المهارات المتشابهة.

وتطبق البنوك هذا التقسيم فى مراكزها الرئيسية. فبإستعراض أشكال التنظيم الإدارى للبنوك نجد أن المركز الرئيسى للبنك يتكون من عدد من الإدارات الوظيفية تختص إحداها بالشئون المالية، وثانية تختص بشئون العاملين، وثالثة تختص بالتخطيط والبحوث والتنظيم، ورابعة تقوم بأعمال التفتيش وخامسة للشئون القانونية ... وهكذا.

٢ - التصميم الخدمى:

فى هذا النوع من أنواع التنظيم تقسم الأعمال وفقاً لأنواع الخدمات التى يؤديها البنك، وتضم الخدمات المتكاملة أو ذات الصلة الوثيقة مع بعضها، ويعهد بها إلى وحدة إدارية تختص بها. ويتميز هذا النوع من التقسيم بالتخصص الرفيع فى العمل، ويحقق الوفر فى العمالة والمعدات، ويؤدى إلى رفع كفاءة الخدمة للعملاء.

ويلاحظ أن هذا التقسيم مطبق إلى أبعد مدى فى فروع البنوك المصرية، حيث تختص وحدة إدارية فيها بالحسابات الجارية، وأخرى بالتوفير، وثالثة بحفظ الأوراق المالية، ورابعة بخزائن الأمانات، وتندرج هذه الوحدات جميعاً تحت إدارة واحدة لشئون الودائع، كذلك فإن شئون الإئتمان تقسم خدمياً إلى وحدات، لإعتمادات المقاولين والكمبيالات ... إلخ.

٣ - التصميم الجغرافى:

يتبع هذا التقسيم إذا امتد نشاط البنك فغطى مناطق جغرافية متباعدة، حيث تنشأ فى كل منطقة وحدة إدارية لخدمة العملاء بها. ويترتب على الأخذ بهذا التقسيم أن تتنوع الوحدات الإدارية (أى الفروع) وفقاً للظروف الإقليمية التى تقوم على خدمتها، فتكيف نشاطها ليتلاءم مع حاجات العملاء، فمثلاً نجد فرع الأسكندرية عند بنك تجارى يباشر نشاطاً متعلقاً بالتسليف بضمان الأقطان، بينما لا يقوم فرع القاهرة بهذا النوع من العمل.

ويقتضى التقسيم الجغرافى منح قدر من السلطات لمديرى الفروع وبخاصة إذا كان الإتصال بينها وبين المركز الرئيسى بعيداً فى مسافته، كما قد يستلزم الحال تجميع عدد من الفروع تحت إشراف فرع رئيسى وخضوع الفروع الرئيسية للإدارة العامة للبنك.

٤ - التصميم على أساس العملاء:

قد يقتضى الأمر إنشاء وحدات إدارية بالبنك، لكى تختص كل منها بخدمة فئة من العملاء متى تباينت فئاتهم وفقاً لنشاطهم النوعى أو شكلهم القانونى أو قيمة معاملاتهم أو غير ذلك من العوامل.

وفى العادة يكون هذا التقسيم مندرجاً تحت أحد التقسيمات السابقة، فيتخذ شكل التقسيم الفرعى أسفل التقسيم الوظيفى أو الخدمى أو الجغرافى. فمثلاً قد يقسم جهاز الإعتمادات المستندية إلى وحدات تختص كل منها بخدمة قطاع من القطاعات أو عميل من كبار العملاء، ويقسم جهاز الحسابات الجارية إلى وحدات لخدمة الأفراد وأخرى لشركات القطاع العام وغيرها للقطاع الخاص، أو يخصص بعضها للعملاء ذوى

النشاط التجارى والبعض للمقاولين والبعض للحرفيين ... إلخ، كما أن شبابيك الصرف فى البنوك قد تقسم وفقاً للترتيب الأبجدى لأسماء العملاء أو حسب قيمة مسحوباتهم مثلاً.

ويفيد هذا النوع من التقسيم فى رفع مستوى الخدمات التي تقدم للعملاء، ويشترط لنجاحه أن يكون حجم العمل الموكل إلى كل وحدة إدارية كافياً بما يبرر إنشاءها، وأن يكون حجمها متلائماً مع ذلك العمل.

٥ - التصميم على أساس العمليات:

قد يشمل التنظيم تقسيم العمل على أساس من تسلسل العمليات المتعلقة بالخدمات المصرفية، فتختص وحدة إدارية بالمرحلة الأولى من العملية. ووحدة ثانية بمرحلة تالية ... وهكذا، حتى تنجز العملية بكاملها. كما قد يكون التقسيم على أساس نوع العمليات الجزئية التى تجمعها وظيفة واحدة. كأن تقسم إدارة الأوراق المالية مثلاً إلى أقسام للكوبونات، والحفظ، والبورصة ... وما إلى ذلك.

ويحقق هذا التقسيم مزايا عديدة، منها الإتقان الناجم عن التخصص الرفيع فى العمل، وإمكان ضبط الأعمال وتحقيق الرقابة الذاتية عليها.

وبالإضافة إلى هذه الأنواع الخمسة من أشكال التنظيم، هناك نوع آخر هو التنظيم الفيدرالى، وهو يتبع عندما يكون للبنك فرع فى جهة أجنبية مثلاً، أو يكون على هيئة شركة قابضة تملك شركات تابعة أو تسيطر عليها، مثلما كان حال بنك مصر فى الماضى، وعندئذ يتكون الهيكل التنظيمى العام للبنك من عدد من الوحدات الإدارية كل منها بمثابة تنظيم مستقل بذاته يراعى فى شكله وأوضاعه ما يميزه من ظروف. ويتميز هذا النوع من التنظيم بتطبيق اللامركزية الواسعة، حيث يختص المركز الرئيسى للبنك برسم السياسات العامة ويترك حرية العمل للوحدات التابعة وفقاً لما تمليه عليها ظروفها الخاصة.

هذا ويلاحظ أنه عند تصميم الهيكل التنظيمى للبنك التجارى بالمفهوم الديناميكى يجب مراعاة الخصائص التالية والتى تشكل وتحدد شخصيته ومن هذه الخصائص ما يلى:

أ - حجم البنك التجارى:

نجد أن حجم البنك مسألة نسبية، فمن بنك تقارب ودائعه المليارات إلى بنك تصل ودائعه إلى عدة ملايين، ونجد أن البنوك الصغيرة - والكائنة فى المناطق الزراعية - تشبع حاجات هذه المجتمعات الصغيرة حيث نجد أن نسب القروض / الودائع أقل من المتوسط، ونادراً ما تهتم بالقروض الإستهلاكية، كما أنها تفتقد الوقت والمعرفة الفنية والمصرفية لتقرير طلب الحصول على تسهيل غير عادى أو معقد.

وهذه البنوك الصغيرة عادة ما يتم إدارتها من خلال مدير عادى، حيث لا يمكنها أن تتحمل عبء تشغيل إدارة بمستوى رفيع، وذلك فى ظل سوق منافسة للكوادر المصرفية الكفء.

هذا وتكمن أسباب عدم قدرة البنوك الصغيرة على جذب وإبقاء الكفاءات الإدارية - ذات المستوى المتميز - فى إنخفاض القوة الكسبية لها، وعادة ما يحدث أن يترك العاملون ذوو الكفاءة والمقدرة الفنية المصرفية الرفيعة هذه البنوك الصغيرة أملاً فى الحصول على دخل أكبر وفرص أوسع فى البنوك الأخرى الأكبر.

أما بخصوص الحجم الكبير للبنك التجارى فنجد أنه يستطيع إشباع حاجات المنظمات القومية الكبيرة، أو الدخول فى أنشطة غير عادية مثل إصدار - أو ضمان إصدار - السندات للمنظمات الضخمة، أو التعامل النشط فى صكوك سوق النقد، أو المشاركة فى التوسع السريع والكبير فى البنوك العالمية، ورغم ذلك نجد أن المنظمات القومية الكبيرة عادة ما تستخدم تسهيلات عدد من البنوك فى آن واحد.

هذا وكلما كبر حجم البنك، كلما زادت درجة المرونة، وبالتالى زادت - فى نفس الوقت - المشاكل التى تواجهه، ولكن يمكن لهذه البنوك أن تجتذب إليها الكفاءات القادرة على مواجهة هذه المشاكل.

ونجد أن البنوك الكبيرة تتطلب - باختصار - لا مركزية فى السلطة الإدارية، وتحتاج هذه اللامركزية إلى مهارات إدارية فائقة، وفى نفس الوقت يمكن أن تساعد فى تحقيق مكاسب كبيرة ووفورات هائلة، والتى تحققت من الحجم والتخصص، إلى إمكانية استقطاب، وتدريب مديرين من أصحاب المكانة والمنزلة الرفيعة.

ب - السوق الذى يخدمه البنك:

نجد أن هيكل البنك يتشكل وفقاً لإحتياجات المجتمــع الــذى يخدمــه، فنجــد أن الإحتياجات الإئتمانية للمجتمع تحدد مجالات الإقراض التى يتخصص فيها البنك. كمــا أن طبيعة المجتمع تحدد الخدمات المصرفية الأخرى المتوقعة، حيث نجــد أن البنــوك الريفية تميل إلى القيام بالإقراض الزراعى، بينما أن البنوك الحضرية تتخصص فــى تقديم القروض برهن وكذا منح الإئتمان الإستهلاكى.

هذا كما يؤثر الموقع على إحتياجات البنك من السيولة، فمــثلاً نجــد أن البنــوك الكائنة فى المناطق الزراعية تتميز بوجود تغير كبير موسمى فــى مقــدار القــروض والودائع، وذلك بالمقارنة بالبنوك العاملة فى المناطق الحضرية غير الزراعيــة، كمــا نجد أن درجة تعرض البنك للمخاطرة يزداد مع غياب التنوع فى أنشطة البيئــة التــى يخدمها هذا البنك، ونجد أن أهم مزايا تلك الفروع العالمية فى أقاليم معينة هو ســهولة معرفة حجم مشاكل هذه المنطقة وإمكانية مواجهتها.

هذا، وعندما يوجد بنكين – أو أكثر – يخدمان نفس المنطقة فمن المحتمل أن نجد مثل هذه الخصوصيات، حيث قد يهتم أحدهما بخدمات الإئتمان، وقــد يهــتم الآخــر بالقروض الإستهلاكية والخدمات المصرفية اللازمة للمنظمات الصغيرة ... إلخ، أو قد يهتم بنك بالودائع الإدخارية، ويركز الآخر على الإقراض التجارى.

ويعكس هذا النوع من التخصص ميل ومهارة الإدارة، ولازال يعتبر خــصوصية أخرى تميز هذا البنك عن غيره.

جـ - تنظيم البنك:

نجد أن البنوك التجارية مع إعتمادها على الثقة العامة، وتأثيرها علــى الإقتــصاد لقومى تحتاج إلى إدارة متميزة وهيكل تنظيمى كفء، وبهذين العنصرين يمكن للبنــك ن يحقق الكفاءة القصوى والربحية العالية، وتعتبر البنوك التجارية منظمات شبه عامة وقومية ينبغى أن تحكمها قواعد محددة، ولذلك نجد أن هيكلها التنظيمى يختلــف فــى بعض النواحى عن منظمات الأعمال الأخرى.

وتتمثل الفعالية التنظيمية فى البنك فيما يلى:

١ – التنظيم الرسمى: الذى ترتكز عليه النظرية الكلاسيكية فى التنظيم.

٢ – التنظيم غير الرسمى: الذى ترتكز عليه النظرية الكلاسيكية الحديثة (النظرية السلوكية).

٣ – أنماط القيادة: التى ترتكز عليها النظرية الحديثة (النظرية السلوكية).

٤ – الظروف البيئية: التى ترتكز عليها نظرية التنظيم العضوى أو نظرية الظروف الموقفية المتغيرة.

د – الإدارة العليا ومجلس الإدارة:

نجد أساساً أن توجيه البنك فى إتجاه معين ينبغى أن يصدر من الإدارة العليا له، وبذلك يحقق الفعالية فى البيئة التى يخدمها، ويحقق الأرباح لمساهميه، ونجد أن مجلس الإدارة يكون على قمة الهيكل التنظيمى للبنك.

ومن مسئولية الإدارة العليا للبنك التعريف بنشاط البنك، وتحديد أهدافه للمساهمين، والمودعين، وللمجتمع الذى يخدمه، وإذا كان رجال الإدارة العليا على علم بأن نشاط البنك يتمثل أساساً فى تقديم الإحتياجات الإئتمانية للبيئة التى يخدمها، فمن الطبيعى أن تكون الخطوة الثانية تحديد نوعية القروض، وحجم كل نوع من هذه القروض، وبالتالى يضع رجال الإدارة العليا سياسة إقراض تتناسب مع أهداف البنك.

ولو أن الإدارة العليا بالبنك كانت على علم بأن الودائع هى المادة الخام للنشاط الإقراضى والإستثمارى للبنك فإنهم يستطيعون وضع أهداف تتعلق بالودائع والخدمات التى ينبغى تقديمها لعملائه. وسوف تؤثر هذه الإعتبارات على ساعات عمل البنك، والتسهيلات المادية له، ومعدل الفائدة المدفوع على الودائع الإدخارية، ولو أدرك رجال الإدارة العليا مسئولياتهم تجاه المساهمين فإنهم سيأخذون فى الإعتبار ويخططون لمستوى الأرباح اللازمة لإبقاء رأس مال البنك سليماً للرأى العام، مع الإحتفاظ فى نفس الوقت بالعمالة المصرفية الكفؤة والقادرة، وينبغى تحديد الأهداف بناء على العلاقات العامة، وتدريب وتنمية العمالة، وتقدم المجتمع الذى يخدمه هذا البنك، كما ينبغى على إدارة البنك أن تكون على دراية بالمخاطر المصرفية، وتحديد الأهداف التى تقلل هذه المخاطر إلى الحد الأدنى.

هـــ - الإدارة التنفيذية:

نجد أن دور الإدارة التنفيذية هام جداً ولا يقل عن الدور الذى تلعبه الإدارة العليا، ولا يقتصر دور الإدارة التنفيذية على مجرد تنفيذ السياسة ولكنه ينسحب إلى إقتـــراح هذه السياسة، ونجد أن المدير العام للبنك يقوم بدور ثنائى، أى يقـــوم بـــدور المـــدير التنفيذى ومدير الإدارة العليا، وكمديرين محترفين نجد أنهم يتمتعون بالتـــدريب الفنـــى والخبرة العملية الكافية لتحليل مشاكل البنك وتقديمها لمجلس الإدارة بتفاصيل دقيقـــة، وخلفية كافية لكى يضع المجلس سياساته بتعقل وفعالية.

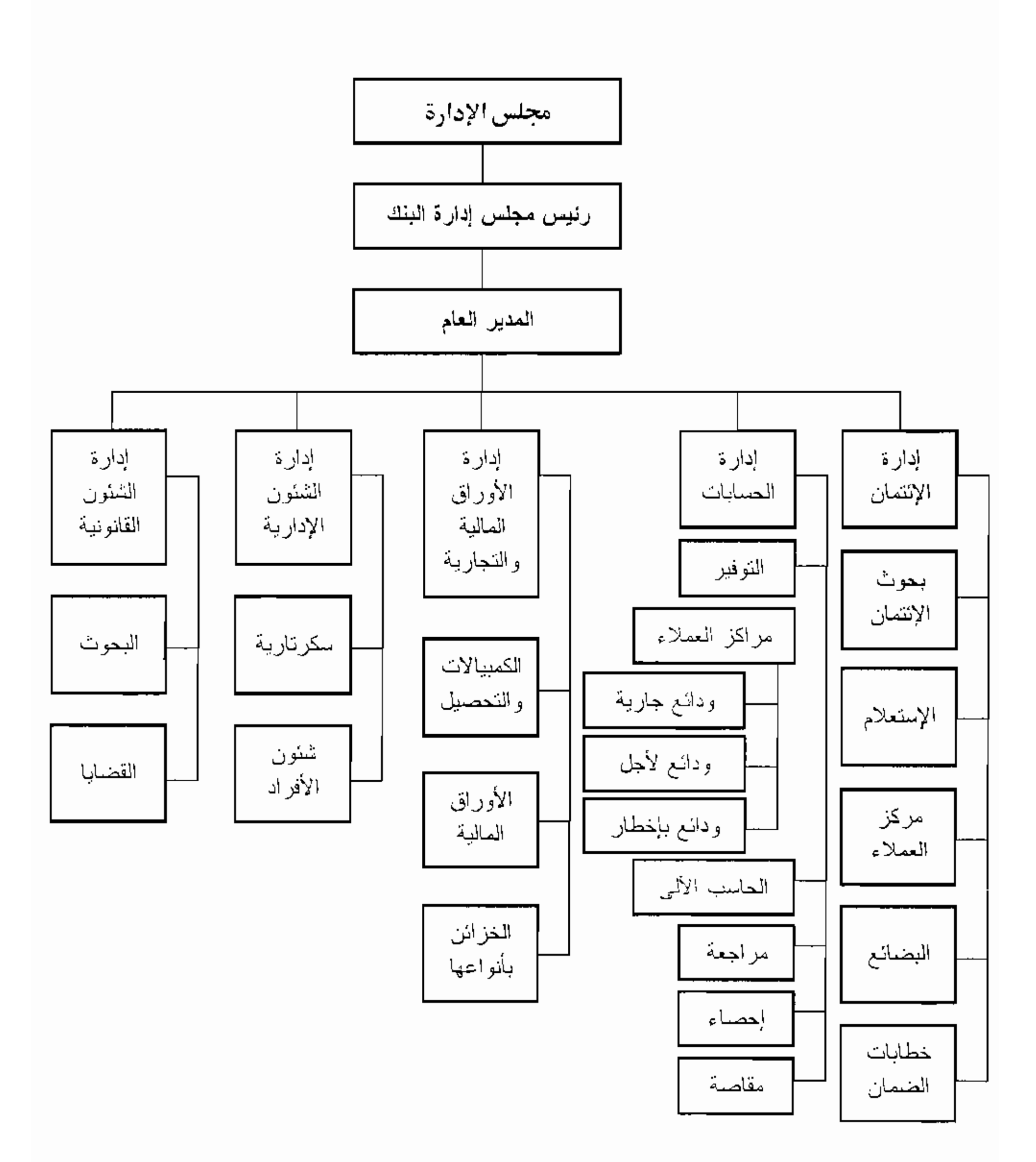
و - المساهمون:

ترتبط شخصية كل بنك جزئياً بتوزيع أسهمه، وقد تكون الأسهم مملوكـــة لفـــرد واحد أو لمجموعة صغيرة نسبياً – مثل مجلس الإدارة – أو قد تكون موزعـــة علـــى نطاق واسع يجعل البنك مهتماً أكثر بتحقيق حاجات المجتمـــع وإشـــباعاته، ونجـــد أن المجموعة الكبيرة من المساهمين تعتبر أصلاً له قيمته فى بـــرامج العلاقـــات العامـــة للبنك، والذين يفضلون مصالح البنك والمجتمع على مصالحهم، ويعتبرون أن مهـــامهم ومسئولياتهم خدمة عامة ورغم أن هذه الممارسات تعتبر تعميمات عامة – حيث تـــرد عليها بعض الإستثناءات – فإن غالبية البنـــوك التـــى تعتبرهـــا الـــسلطات الرقابيـــة والإشرافية "بنوك ذات مشاكل" عادة ما تكون مملوكة أو تحت سيطرة فـــرد واحـــد أو مجموعة صغيرة من الأفراد.

هذا، ومن الطبيعى أن يتم إعداد هيكل تنظيمى يتضمن مختلف الوحدات الإداريـــة بالبنك، ويعمل على تحقيق الإنسياب فى هذه الأعمال، ومن الطبيعى أن هـــذا الهيكـــل يختلف من بنك لآخر داخل البنك الواحد، كذلك يجب أن يتميز هذا الهيكـــل بالمرونـــة والإستقرار فى نفس الوقت حيث يسمح بإستيعاب أى تطورات أو تغييـــرات تنظيميـــة دون أن ينهار الهيكل. كذلك يجب بناء الهيكل التنظيمى حول الوظائف ولـــيس حـــول الأشخاص، كما يجب أن تكون العلاقات التنظيمية واضحة وسليمة والعمل على تجنب الإزدواج فى الإختصاصات وأن تكون السلطة متكافئة مع المسئولية، وأن يعاد النظـــر فى الهيكل من وقت لآخر.

وفى هذا المقام نعرض لهيكل تنظيمى لبنك تجارى صغير، وهيكل آخـــر لبنـــك تجارى كبير نسبياً، وذلك على النحو التالى:

خريطة تنظيمية لبنك تجارى صغير



خريطة تنظيمية لبنك تجارى كبير

- مجلس الإدارة
  - إدارة التفتيش
- رئيس مجلس إدارة البنك
  - سكرتارية
  - المستشار القانونى
- المدير العام
  - إدارة التخطيط والبحوث
  - إدارة العلاقات العامة
  - إدارة العلاقات الخارجية
    - قسم المراسلين
    - قسم الشفرة
    - قسم المبادلات النقدية
  - إدارة الموارد البشرية
    - شئون الأفراد
    - الأجور والحوافز
    - خدمات العاملين
    - التدريب
  - إدارة الإئتمان
    - بحوث الإئتمان
    - الإستعلام
    - مراكز العملاء
    - الإعتمادات المستندية
    - خطابات الضمان
    - البضائع
  - إدارة الفروع
    - مدير الفروع
    - مدير فرع 1
    - مدير فرع 2
    - مدير فرع 3
    - مدير فرع 4
  - إدارة الشئون الإدارية
    - إدارة التسويق
    - قسم الإعلان
    - قسم بحوث التسويق
    - قسم تطوير الخدمات
  - إدارة الأصول
    - قسم الإستثمار
    - قسم القروض
    - قسم الإحصاء
    - قسم الأوراق المالية
  - الإدارة المالية
    - قسم الحسابات
    - قسم المراجعة
    - قسم التكاليف
  - إدارة العمليات المحلية
    - الخزينة
    - حسابات العملاء
    - الأوراق التجارية
    - الأوراق المالية
    - تأجير خزائن العملاء

التنظيم الداخلى للبنك:

لكل بنك من البنوك نظامه الخاص وأقسامه الخاصة به، ومن الطبيعى أن تتعــدد الأقسام الداخلية للبنك طبقاً للوظائف والخدمات التى يؤديها. وفى البنوك التجارية يجب الإهتمام بوجود تنظيم إدارى سليم يقوم على توزيع العمل وتحديد السلطة والمــسئولية، إذ أن الخطة التنظيمية السليمة لابد لها أن تحقق إستقلال الإدارات التى تقــوم بالعمــل عن الإدارات التى يعهد إليها بالإحتفاظ بالأصول وعن الإدارات التــى تجــرى فيهــا المحاسبة عن تلك العمليات والأصول. ومتى تحقق إستقلال الإدارات المــشار إليهــا يصبح من الواجب تحديد المسئوليات، وفيما يلى عدداً من الإجراءات الواجب تنفيــذها فى هذا الخصوص:

١ – تحديد إختصاصات الإدارات المختلفة داخل البنك بحيث تكون مكملــة لبعــضها البعض، فعمل إدارة الودائع مكمل لعمل إدارة الإستثمارات والتوظيــف وعمــل الإدارة المالية مكمل لعمل إدارة التخطيط ... وهكذا.

٢ – توزيع الواجبات بين الموظفين داخل الإدارة الواحدة، وبــين الإدارات والأقــسام المختلفة تطبيقاً لمبدأ تقسيم العمل بحيث لا ينفرد واحد منهم بعملية معينة وحتــى يكون كل موظف بمثابة مراجع لعمل سابقه ومقدمة لعمل من يأتى بعده.

٣ – توزيع المسئوليات بين الموظفين والإدارات بشكل يمكن به تحديد المسئولية عــن أى خطأ عند حدوثه.

٤ – تقسيم العمل بين الإدارات والأقسام والموظفين بحيث يتم الفصل بين المسئوليات الآتية:

أ – مسئولية إتخاذ القرارات الخاصة بالموافقة على إجراء العمليات.

ب– مسئولية تنفيذ العمليات.

جـــ– مسئولية المحاسبة عن العمليات.

د – مسئولية الإحتفاظ بالأصول والموجودات.

٥ – تنظيم الإدارات بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد فى مكان واحد تسهيلاً لأداء الأعمال.

٦ – تحديد خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا تترك الفرصة لأى موظف للتصرف الشخصى إلا بموافقة من له السلطة فى ذلك.

٧ – تغيير الواجبات من وقت لآخر بما لا يتعارض مع إنتظام سير العمل وبشكل يعمل على الكشف عن الأخطاء فور حدوثها إن وجدت.

٨ – نظام رقابى دقيق يهدف إلى المحافظة على أموال البنك والكشف الفورى عن أى خطأ أو إسراف أو ضياع وعلاجه ورفع الكفاية الإنتاجية للبنك.

ويشتمل التنظيم الإدارى الداخلى للبنوك التجارية على ثلاثة عناصر رئيسية يمكن إيجازها فيما يلى:

أولاَ : أسس وقواعد التنظيم الداخلى للبنوك التجارية:

يجب مراعاة مبادئ الرقابة الداخلية عند وضع أسس وقواعد التنظيم الداخلى للبنك، ومن أهم هذه المبادئ ما يلى :

- التخصص وتقسيم العمل.
- تحديد واضح للسلطات والمسئوليات.
- تحديد نطاق الإشراف.
- تبسيط إجراءات العمل وتوحيدها.
- تعريف أهداف البنك وسياساته للعاملين به.
- الإهتمام بالخطط التدريبية للموظفين.

ثانياً: هيكل التنظيم الداخلى فى البنوك التجارية:

تهتم البنوك التجارية بوجود هيكل تنظيمى سليم لتحديد خطوط السلطة والمسئولية والعلاقات المتداخلة بين الإدارات المختلفة داخل البنك، ومن أهم الأقسام الإدارية لتنظيم العمل الداخلى بالبنك ما يلى:

- قسم الحسابات العامة.
- قسم المراجعة.
- قسم العلاقات العامة والمراسلات.

- قسم السكرتارية.
- قسم شئون الأفراد.
- قسم الشئون القانونية والقضائية.
- قسم الإستعلامات.
- قسم البحوث المالية والإقتصادية.
- قسم التخطيط والمتابعة.
- قسم التسويق المصرفي.
- قسم التفتيش.
- قسم الفروع الخارجية.

ثالثاً : الأقسام الفنية فى البنوك التجارية:

تقوم هذه الأقسام بالإتصال المباشر بالعملاء لأداء الخدمات المصرفية لهم، كما تقوم بتنفيذ العمليات التى يتكون من مجموعها نشاط البنك التجارى، ومن أهم هذه الأقسام ما يلى:

- قسم الخزينة.
- قسم مراكز العملاء.
- قسم الحسابات الجارية.
- قسم حسابات التوفير.
- قسم الأوراق التجارية.
- قسم الأوراق المالية.
- قسم خطابات الضمان.
- قسم الإعتمادات المستندية.
- قسم مقاصة البنوك.
- قسم الصرف الأجنبى.
- قسم تأجير الخزائن.

مستويات السلطات الإدارية فى الهرم التنظيمى للبنك:

هناك ثلاثة مستويات هى:

(١) السلطة العليا:

وتتمثل فى مجلس الإدارة والمدير العام وتقع على رأس الهرم التنظيمى، وهى مركز السلطات حيث تسن القوانين وترسم الخطط وتحدد الأهداف، وتستمد قوة سلطتها من حق الملكية حيث أنها تمثل المالكين الشرعيين للمصرف أى حملة الأسهم، وبما أنه من غير المعقول أن يشترك جميع حملة الأسهم فى إدارة المصرف فإنهم ينتخبون مجلس الإدارة ويخولونه الصلاحيات لإدارة المصرف.

(٢) السلطة الوسطى:

تشكل هذه الإدارة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وبقدر ما تطبق الأوامر تساهم فى تنفيذها بسبب موقعها الوسيط فهى تساهم وتؤثر فى قرارات الهيئة العليا حيث أنها غالباً ما تستشار فى هذه القرارات إذ تستشف منها السلطة العليا آراء السلطة التنفيذية.

ونظراً للعلاقة القوية بين مهمات السلطتين العليا والمتوسطة فقد اعتبرت بعض الإتجاهات الجديدة فى الإدارة سلطة واحدة يطلق عليها "الإدارة العامة" وهى مركز السلطة فى المصرف التجارى، وتهيمن على إدارة جميع فروع المصرف التجارى وتحدد أهدافه وتضع الخطوط العامة لسياسته، وترسم السياسة العليا وتعدلها تبعاً لمقتضيات الظروف والأحوال وهى كذلك توجه الإدارات الفرعية.

ولكى تؤدى الإدارة العامة أعمالها على الوجه الأكمل، وتحقق أهدافها فإنها تعتمد فى ذلك على تقسيم العمل داخل الإدارة على شكل إدارات متعددة يختلف عددها تبعاً لحجم المصرف ومتطلباته العملية، وفيما يلى أهم الإدارات فى مصرف تجارى:

<u>١ - إدارة التخطيط والبحوث والمتابعة:</u>

تقوم هذه الإدارة بعمليات التخطيط والبحوث والإحصاء مما يساعد الإدارة العامة لمصرف على رسم سياساته ومتابعة تنفيذها وكذلك متابعة أحكام القوانين المتعلقة

بالعمل المصرفى مثل قانون البنوك وقانون مراقبة العملة وغيرها من التعليمات الصادرة عن السلطات الأخرى وكذلك سياسة إستثمار الموارد المتوفرة.

٢ - إدارة التفتيش:

تقوم بالتفتيش الدورى والفجائى على نشاط المصرف من الناحية المصرفية، وعلى مدى إلتزام المصرف وكافة فروعه بإتباع الأسلوب الصحيح فى التنفيذ من الناحيتين الإدارية والفنية وإعداد تقارير بنتيجة تفتيشها، وتعد إلى جانب ذلك الإقتراحات اللازمة لتحسين أداء الخدمات المصرفية وإحكام الرقابة عليها.

٣ - إدارة العلاقات الخارجية:

وتختص بإختيار المراسلين الأجانب للمصرف وتتأكد من صلاحيتهم لتمثيل المصرف وقدرتهم على القيام بالأعمال التى يعهد بها المصرف إليهم كما تتولى تنمية العلاقات مع هؤلاء المراسلين وتنسيق العمل معهم وكذلك تقوم هذه الإدارة بالإشراف على الفروع الخارجية وتزويد المتعاملين بالخارج بالمعلومات التى يطلبونها وهى التى تقوم بحل كافة المشاكل التى تتعرض لعلاقات المصرف فى الخارج، كما تتولى شئون العملات الأجنبية لتغطية عمليات المصرف الخارجية، وتحتفظ بصور التوقيعات التى تعود للمسئولين فى جميع المصارف التى لها علاقة مع المصرف كما أنها تنظم المفاتيح للبرقيات المتبادلة وتحل رموز البرقيات الواردة.

٤ - إدارة الفروع الداخلية (الإقليمية):

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على المصرف فى الداخل والإشتراك مع المديريات المختصة فى إعداد التعليمات الخاصة بالأعمال المصرفية وتكون مسئولة عن كافة علاقات المصرف مع المصارف الأخرى.

٥ - إدارة العلاقات العامة:

تقوم هذه الإدارة بتقرير علاقات المصرف مع المتعاملين به وبينه وبين المصارف الأخرى أو الرأى العام ووسائل الإعلام، وهى توجه النصح والتعليمات إلى الفروع للوصول إلى أحسن الطرق المؤدية إلى نجاح المصرف.

٦ - **إدارة الشئون المالية (المحاسبية):**

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على نفقات الإدارة العامة وتحضير ميزانيـة شـهرية للإدارة، وفى بعض المصارف تقوم هذه الإدارة بعمل ميزانية تجميعية شهرية لكل الفروع وكشفاً تجميعياً موحداً للأرباح والخسائر، ومن المهام لهـذه الإدارة أيـضاً الإشراف على النظم المحاسبية التى تطبقها الفروع، وفى نهاية العام تعد الميزانيـة والتقرير السنوى والحسابات الختامية وتشرف علـى تحـضير وتوزيـع أربـاح المساهمين.

٧ - **إدارة الموارد البشرية:**

تتولى هذه الإدارة سياسة التوظيف فى المصرف التجارى حيث تستخدم المـوظفين الجدد وتعد كتب تعيينهم وشروط إستخدامهم وتحتفظ بملف شخصى لكل من عمـل بالبنك وكذلك تتلقى التقارير السنوية للموظفين وتقرير العلاوات الدوريـة والمـنح والمكافآت الخاصة والبعثات الدراسية.

٨ - **الإدارة القانونية:**

تقوم هذه الإدارة بتقديم المشورة القانونية للمدير العام فى كل وقت يحتاج إليها، كما أنها تقوم بصياغة العقود التى يبرمها المصرف ومتابعة تطورات القوانين التى لها علاقة بعمل المصرف التجارى وما يطرأ على هذه القوانين من تعديلات، وتتـولى القضايا والمرافعة أمام المحاكم نيابة عن المصرف.

(٣) الإدارة التنفيذية:

وهى تمثل قاعدة الهرم فى الهيكل التنظيمى الإدارى فى المـصارف التجاريـة، ويمكن تحديدها بالأجهزة التنفيذية العاملة فى فروع المصرف المنتشرة داخـل البلـد وخارجه وتشمل عادة القطاع الأكبر من العاملين فى البنك.

ومع أن هذه القاعدة تمتاز بكثرة عدد العاملين فيها، وخطورة المهمة الملقاة علـى عاتقها حيث أنها تتحمل مسئولية بلورة أهداف السلطة العليا إلى حقائق ملموسـة مـن نمو وتقدم وربح وخدمة المجتمع ورغم كل هذا فإنها لاتساهم بأى قسط فـى وضـع

سياسة المصرف إلا أنها وبتعاملها مع الواقع والمجتمع الذى تعيش فيه تكــون أكثــر إحتكاكاً وإطلاعاً وإحساسا بمشاكل المصرف لأنها هى التى تعيشها.

لذا، فإن الإدارات الحديثة يجب أن تعطى أهمية بالغة لإقتراحات ومــشاكل هــذا القطاع بغية تحقيق أفضل النتائج.

والإدارة الدنيا المتمثلة بالسلطة التنفيذية تمثل الأقسام التى تقوم بتنفيــذ الأعمــال التى تكون مجموع نشاطات المصرف ولا يوجد هناك تقسيم ثابت لهذه الأقسام الفنيــة، فالأمر يختلف من مصرف إلى مصرف آخر ولكن من الممكن استعراض أهم أنــواع هذه الأقسام والتى لا يستغنى عنها المصرف.

١ – قسم الصندوق والغرف المحصنة:

ويتألف فى معظم المصارف من شعبتين هما:

أ – شعبة الصندوق (الخزينة):

ويقوم بقبض النقود الواردة إلى المصرف ودفع النقود الصادرة منــه أى يحــتفظ بالرصيد اليومى ويحفظه فى الخزانات المخصصة لحفظ النقــود داخــل الغــرف المحصنة، ولغايات الدقة والضبط تتم عملية ضبط حركة الــصندوق (الــواردات والمدفوعات والرصيد) دورياً ويومياً وشهرياً وسنوياً.

ب – شعبة الغرف المحصنة:

ويقصد بها الغرف المبنية بطريقة تكفل لها الحماية الكافية ضد الحرائق والسرقات وتكون مهمة المسئولين عن هذه الغرف الإشراف على دخول وخروج المــستندات المهمة والنقود. وتضع بعض المصارف صناديق حديدية فى هذه الغرف وتــؤجر هذه الصناديق للجمهور وتوزع المسئولية عن هذه الغرف بــين مــدير الفــرع أو مساعده والمحاسب وأمين الصندوق وبعض المراقبين المــسئولين عــن الــشعب المختلفة. وهناك تعليمات إدارية ومحاسبية خاصة بالعمل بهذه الغــرف وبــضبط محتوياتها.

٢ – قسم الودائع:

ويتألف من ثلاث شعب في العادة.

أ – شعبة الودائع لأجل:

تشرف هذه الشعبة على جميع شئون الودائع لأجل بنوعيها: التي بتواريخ معينة أو الخاضعة لإشعار.

ب – شعبة الحسابات الجارية:

وتشرف هذه الشعبة على جميع شئون الأعمال الخاصة بفتح الحسابات الجارية والسحب منها.

جـ – شعبة حسابات التوفير:

وتشرف هذه الشعبة على جميع الشئون المتعلقة بحسابات التوفير.

٣ – قسم الأوراق التجارية:

يعالج ثلاثة أنواع من هذه الأوراق: سندات السحب والسندات الأذنية (الكمبيالات) أما النوع الثالث فهو سائر السندات القابلة للتظهير ويجوز إنتقال السند بالتظهير إذا كان محرراً بعبارة (لأمر) تظهر صراحة فيه.

٤ – قسم الإعتمادات المستندية:

ومهمته القيام بكل ما يتطلبه فتح الإعتمادات ومستنداتها وعمل مسحوباتها فيكون القسم هو الوسيط بين المصرف والمستورد والمصرف المراسل.

٥ – قسم التسويات والمقاصة:

ويقوم بعمل التسويات القيدية من ضبط وتسجيل الشيكات والأوراق التجارية والإعتمادات والحوالات التي يجري قيدها على حسابات المتعاملين، وهي إما أن تكون داخلية منشأها عمليات تجرى داخل المصرف وفرعه وإما أن تكون خارجية ومنشؤها ما يجرى بين المصارف الأخرى. وسجل التسويات القيدية شديدة الإرتباط باليومية والأستاذ العام وسجلات جميع الشعب، لذا فهو الأساس في ضبط عمليات المقاصة.

أما عمليات المقاصة فتتعلق بالخدمات التى يقوم بها المصرف لحساب الجمهور لتحصيل الشيكات المسحوبة على متعاملين لهم حسابات فى المصارف الأخرى ويتم جزء من العمل فى غرفة المقاصة.

٦ – قسم الإستعلامات والأخطار المصرفية:

ويقوم بتحضير المعلومات الكافية عن جميع المتعاملين مع المصرف الذين لهم تسهيلات مباشرة أو غير مباشرة أو الذين يتوقع المصرف أن يتعاملوا معه ممن ليس لهم تسهيلات فى الوقت الحاضر، كما أنه يتبادل المعلومات العامة مع المصارف الأخرى فيما يختص بالمبالغ التى يمنحها المصرف للمتعاملين معه بموجب ما يسمى ببرنامج الأخطار المصرفية الذى يتم تنفيذه عن طريق البنك المركزى.

٧ – قسم البضائع والتخزين:

ويقوم بالإشراف على تخزين البضائع العائدة ملكيتها للمتعاملين والتى تكون بحوزة المصرف لقاء منحهم تسهيلات معينة. وقد يسمح المصرف بخزن بضائع الغير من المصارف أو الشركات أو الأشخاص مقابل أجور معينة ومقابل ايصالات معترف بها تستعمل كضمانات فى المصارف الأخرى لمنح التسهيلات للمتعاملين، ويكون هذا القسم مشرفاً إشرافاً تاماً على كل ما يدخل وما يخرج فى هذه المخازن.

٨ – قسم الحوالات:

ويتألف من شعبتين، الحوالات الداخلية، والحوالات الخارجية.

أ – شعبة الحوالات الداخلية:

وتقوم بشراء وبيع الحوالات المسحوبة على أشخاص أو مؤسسات داخل نطاق حدود البلد وهى لا تتعامل بالنقد الأجنبى.

ب – شعبة الحوالات الخارجية:

وتتكون أعمالها من القيام بعمليات التحويل الخارجى الوارد والصادر والقيام بإصدار خطابات الإعتمادات الخارجية الشخصية وبيع النقد الأجنبى وشراء وإصدار الشيكات السياحية.

٩ – قسم الكفالات:

ويقوم بإصدار الكفالات (خطابات الضمان) ومراقبة الشروط الواجب توافرها عند إبرام وإصدار الخطاب أو الكفالة، كما ويقوم هذا القسم بإجراء دراسة كاملة عن المتعامل والمستفيد قبل إصدار الخطاب، وعن طبيعة الخطاب والسبب الذى من أجله طلب المتعامل إصدار هذا الخطاب، كما ويقوم القسم بمسك الدفاتر الضرورية لحسن سير العمل داخله.

١٠ – قسم الإستثمارات والسندات:

ويقوم بعمليات وشراء الأوراق المالية والتجارية المختلفة التى سيستثمر فيها المصرف جزءاً من أمواله مثل أذون الخزانة، السندات، الأسهم ... إلخ.

١١ – قسم المحاسبة / المراجعة :

ويقوم بمسك الدفاتر المحاسبية النظامية مثل سجل اليومية الرئيسى ودفتر الأستاذ العام والدفاتر الفرعية الأخرى مثل سجلات المصروفات والحسابات الخارجية ...إلخ. وهو الذى يقوم بإعداد المركز اليومى للمصرف ويشرف إشرافاً تاماً على تطبيق جميع التعليمات المحاسبية الصادرة من الإدارة العامة، ويقوم بإعداد الحسابات النظامية الدورية وميزان المراجعة والأرباح والخسائر، كما يقوم بالمراجعة اليومية للقيود المحاسبية على المستندات المؤيدة لها.

١٢ – قسم شئون العاملين:

ويقوم بإختيار الموظفين الجدد ورعاية شئون الموظفين وهو مسئول أيضاً عن تزويد المصرف بحاجته من القرطاسية والمطبوعات اللازمة لأعماله، كما أنه يضم إلى عمله فى بعض المصارف عمل قسم اللوازم من حيث الإشراف على الأثاث والآلات والعقار.

١٣ – قسم السكرتارية:

وترتبط أعماله مباشرة بالمدير العام بالذات، ومن أعماله طبع وتوزيع تعليمات المدير العام والإدارة العامة على الفروع بالإضافة إلى مسئوليته عن التحضير لأعمال مجلس الإدارة.

١٤ – قسم الطباعة والمراسلات:

وهو مسئول عن الرسائل الصادرة والواردة وتسجيلها وحفظها وتمريرها في الأقسام المعنية وطبع جميع مراسلات المصرف الأخرى على الآلة الكاتبة، إلا أن بعض المستندات تقوم بحفظها الأقسام ذات العلاقة المباشرة بها كما أن البعض الآخر يتم حفظه فى الغرف المحصنة والباقى يقوم هذا القسم بحفظه.

التقسيم الإدارى فى الفروع:

يتألف الفرع من الموظفين الرئيسيين التالية ألقابهم:

- مدير الفرع.
- مساعد المدير.
- المراقب.
- رؤساء الأقسام.
- الموظفون

وهو تقسيم مواز للتقسيم الوارد فى المركز الأم فى العادة حيث يقوم مدير الفرع مقام المدير العام ومساعد مدير الفرع مقام مساعد المدير العام والمراقب مقام المراقب أو المحاسب. كما توجد فى الفرع عادة إدارات مصغرة عن الإدارات الموجودة فى المركز الأم.

علاقة المركز الرئيسى بالبنك وفروعه المختلفة:

نجد أن هناك علاقات بين المركز الرئيسى للبنك وفروعه التابعة له، وتأخذ هذه العلاقات عدة صور، وقد تتمثل هذه الصور فى الصلاحيات وحدودها، أو فى العمليات المصرفية والإدارية، أو عند إعداد الخطة الشاملة للبنك.

(أ) الصلاحيات الممنوحة للفرع وحدودها:

قد يحدث أن تتركز معظم السلطات فى يد المركز الرئيسى للبنك، أو أن يحتفظ المركز الرئيسى بسلطاته فيما يتعلق بالقرارات العامة مثل : وضع الأهداف والخطط

العامة للبنك وإعداد السياسات العامة، القيام بالتفتيش على فروعه، وكذا القيام بالرقابة، بينما يترك لمديرى فروع البنك بعض الصلاحيات المتعلقة بفروعهم.

كأن يمنح لمدير الفرع – مثلاً – حق إعتماد الصرف فى حدود مالية توضح لـــه، وليس له أن يتجاوزها إلا بعد الرجوع إلى المركز الرئيسى، وعموماً نجد أن هناك من العوامل ما يؤثر فى حجم ودرجة الصلاحيات الممنوحة من المركز الرئيسى لفروعه، والتى تتمثل فيما يلى:

- **أهمية القرار ودرجة تأثيره على البنك:** فكلما زادت أهمية القرار كلمـــا اســـتدعى الأمر إتخاذه بمعرفة المركز الرئيسى. مثال ذلك : البـــت فـــى مـــنح التـــسهيلات الإئتمانية الكبيرة، أو قرار فتح فرع جديد، أو قرار إلغاء فرع قائم، على أن يمـــنح مدير الفرع سلطة إتخاذ القرار فى الأمور غير الرئيسية.
- **أن هناك بعض الأمور ذات الإستراتيجية** والتى تتخذ القرار فيها الإدارة العليا للبنك فقط، ولا يمكن ترك إتخاذها لإدارة أو فرع، أو التفويض لها فى إتخاذها مثل:

  * شرح الإستراتيجيات الهامة للبنك.
  * تحديد السياسات الإدارية للبنك.
  * التنظيم اللازم للبنك.
  * تقييم وتطوير أعمال الرؤساء الإداريين للبنك.
  * التنبؤ بالظروف المحيطة داخل البنك.
  * تحديد معايير التوظيف.
  * تصميم وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة.
  * تقييم الأداء الكلى للنشاط فى البنك.
  * إقرار خطط البنك.
  * برامج التطوير.

- **عدد الفروع:** كلما زاد عدد فروع البنك، كلما احتاج الأمر إلى منح سلطات أكبر لمديرى هذه الفروع، وذلك عكس الموقف فى حالة قلة عدد الفروع، حيث يكون ذلك فى حدود نطاق الإشراف للإدارة فى المركز الرئيسى.
- **أحجام وتقسيمات الفرع:** حيث ترتبط حجم الصلاحيات بحجم الفرع، فالفرع من الدرجة الأولى يضم عادة كفاءات قادرة على تحمل المسئولية، ولذا فهو يعمل على أساس مساحة أكبر من الصلاحيات، أما الفرع من الدرجة الثانية فإن صلاحياته تكون أقل، أما الفرع من الدرجة الثالثة فيعمل بصلاحيات محدودة للغاية، حيث يتم الرجوع فى معظم الأمور إلى المركز الرئيسى.
- **ميول القائمين على إدارة المركز الرئيسى للبنك:** حيث قد يميل بعض رجال الإدارة العليا إلى تركيز السلطة فى أيديهم، وبالتالى يكون لديهم ميل شديد نحو المركزية إما لأسباب سلوكية، أو لأسباب إشرافية ورقابية، أو لأسباب قلة الكوادر الإدارية الكفؤة فى فروع البنك، أو قد يميلون إلى إعطاء المزيد من السلطة لهذه الفروع حسب درجة توافر الأسباب السابقة، وبالتطبيق على الإعتمادات المستندية مثلاً قد يتبع المركز الرئيسى للبنك التجارى أحد الأساليب الثلاثة الآتية:

الأول : إنشاء إدارة مركزية للإعتمادات المستندية تشرف على كافة هذا النشاط، وعلى هذا الأساس فإنه لا يسمح لأى فرع من فروع البنك بفتح إعتماد مستندى مهما كان الأمر.

الثانى : أن يسمح للفرع بفتح إعتمادات مستندية فى حدود معينة لا يتعداها، فإذا وجد ضرورة للخروج على تلك الحدود، فلابد عندئذ من رجوعه إلى المركز الرئيسى للبنك.

الثالث : إعطاء إدارة الفرع سلطة فتح الاعتمادات مهما كان مقدارها، ووفقاً لحاجة العملاء وبناء على تقدير مدير الفرع.

هذا ويمكن تصور حدود سلطات مدير الفرع فيما يلى:

- ليس له سلطة إحداث مصاريف رأسمالية تزيد على (..... درجة) بدون الرجوع إلى المركز الرئيسى.

- ليس له سلطة التصرف فى أصول الفرع بدون الرجوع إلى المركز الرئيسى.
- له الحق فى حضور جميع اللجان، أو إنشائها، أو إلغائها بما تقتضيه طبيعة أعمال الفرع.
- ليس له السلطة النهائية فى التعيين.
- ليس له سلطة إتخاذ قرار تحديد الأجور والمرتبات للعاملين فى الفرع.
- ليس له السلطة النهائية فى فصل أى من الموظفين العاملين بالفرع.
- لا يجوز له تعديل قواعد السياسات المصرفية إلا بعد الرجوع إلى الإدارة العليا بالمركز الرئيسى للبنك.

العلاقة فى العمليات المصرفية والإدارية:

نجد أن العلاقة بين الفرع والمركز الرئيسى فى العمليات المصرفية، قد تختلف وفقاً لطبيعة النشاط المصرفى، حيث قد تختلف صلاحيات الفرع من نشاط إلى آخر، كما يتضح من الجدول الآتى:

مجال النشاط المصرفى	السلطة الممنوحة لإدارة الفرع
الودائع	مطلقة
الإقراض	فى حدود معينة
الإستثمار	غير قائمة
السيولة	فى حدود معينة

حيث نجد أن اجتذاب الودائع من أولى وظائف البنك، باعتبار أن الودائع هى المادة الخام للنشاط الإقراضى والإستثمارى للبنك، لذا فالهدف الذى ينبغى تحقيقه هو تعظيم الودائع بأنواعها المختلفة لأقصى قدر ممكن وذلك على مستوى البنك ككل – بما فيها الفروع المختلفة – وبذلك فمسئوليات الفروع فى إجتذاب الودائع مطلقة يقابلها سلطة مطلقة لتحقيق ذلك.

أما من حيث الإقراض فنجد أن كل فرع له سلطات محددة، حسب حجم ودرجة كل فرع، فمدير الفرع الرئيسى له سقف صلاحيات أعلى من مدير الفرع (أ)، والأخير أعلى من تلك الممنوحة لمدير الفرع (ب) ... وهكذا.

أما من حيث الإستثمار فنجد أن القرار فيه يكون شديد المركزية، حيث يؤخذ على مستوى المركز الرئيسى للبنك، نظراً لوجود محددات عديدة للبنك التجارى لهذا النوع من التوظيف، لذا لا يترك الأمر لأى فرع لتقدير حجم التوظيف الإستثمارى المناسب، ناهيك عن حاجة القرار الإستثمارى إلى دراسة مسبقة كافية، وهو ما لا تسمح به إمكانات الفروع الإدارية، والتخطيطية والبشرية.

أما من حيث السيولة فنجد أن الصلاحيات الممنوحة للفروع صلاحيات غير مطلقة، بإعتبار أنه لا ينبغى المخاطرة بموقف السيولة فى الفرع حرصاً على سمعة البنك، وحماية لأموال المودعين، ولذا يحدد لها سياسات وقرارات وتعميمات يتم إصدارها من جانب المركز الرئيسى للبنك.

ومن حيث العلاقة الإدارية بين الفرع والمركز الرئيسى نجد أنه يحكمها نظام إتخاذ القرارات السائد فى البيئة التى يعمل فيها المصرف، وذلك على إعتبار أن هناك نظامين أساسيين لإتخاذ القرارات أحدهما "النظام المركزى" والآخر "النظام اللا مركزى"، ونجد أن نظام القرارات فى جميع دول العالم لا يخرج عن هذين النظامين، ولا يميل متخذ القرار إلى نظام أو آخر بمحض إرادته بحيث يكون مركزياً أو لا مركزياً بالمولد مثلاً، ولكن نتيجة عوامل بيئية عديدة، بإعتبار أن العلاقة بين "العملية الإدارية" و "البيئة" هى علاقة بين متغير، وهى العملية الإدارية، وثابت وهى "البيئة" وهو ثابت على الأقل فى الأجل القصير والمتوسط.

الإختصاصات المصرفية لمديرى الفروع :

لا شك أن فروع البنوك ذات أهمية كبيرة للبنك حيث تتدفق إليها الودائع والمدخرات، وتقدم من جانبها القروض والتسهيلات، كما قد تقوم بدراسة المشروعات وإقامة الإستثمارات المختلفة.

ومن المبادئ التى يقوم عليها النشاط المصرفى كثرة الفروع، والتى تعنى تقديم الخدمة المصرفية إلى جميع المناطق، وتنويع وتوزيع المخاطر المصرفية بدلاً من تركيزها ومركزيتها، وتكوين صف ثان من متخذى القرارات الإدارية فى البنك، ولذا لابد من إلقاء الضوء على:

١ - درجات وإختصاصات مديرى الفروع:

نجد أن إختصاصات إدارة الفرع تختلف من فرع لآخر حسب حجم كل فرع، حيث قد جرت العادة إلى تقسيم الفروع إلى أربعة درجات:

- الفروع الرئيسية.
- الفروع (أ).
- الفروع (ب).
- الفروع (جـ).

كما نجد أن كل درجة من درجات الفروع الأربعة السابقة له خصائص يتسم بها، فالفروع الرئيسية تتسم بالضخامة وتنوع المعاملات، وشمول تلك المعاملات، وعادة ما تقام فى المدن الرئيسية (كالعواصم مثلاً)، وقد يتخذ إحداهما مقره بالمبنى الرئيسى للبنك، أما الفروع (أ) فهى تلى الفروع الرئيسية، وأما الفروع (ب) فهى تمارس نشاطاً يقل عن نشاط الفروع (أ)، وقد تقدم فيها خدمات مصرفية يتم تجميعها تحت قسم إدارى واحد، وتقام فى المدن ذات الأهمية المتوسطة، وأما الفروع (جـ) فهى التى يقتصر فيها التعامل على خدمات مصرفية محدودة ومعينة، وهى عادة ما تكون الخدمات الرئيسية دون الفرعية.

هذا ويتم وضع الدرجات السابقة بناء على عدد من المعايير منها:

- عدد العاملين بالفرع.
- مقدار الودائع والمدخرات التى اجتذبها.
- مقدار القروض والسلفيات التى منحها.
- عدد الأقسام التى يتكون منها الهيكل التنظيمى للفرع.
- أهمية الموقع الجغرافى (عواصم المحافظات أو المناطق الرئيسية مثلاً).
- الإشراف على وحدات مصرفية تابعة.

هذا وبالإضافة إلى الأنواع الأربعة السابقة من الفروع هناك عدة أنواع أخرى من الوحدات التنظيمية المصرفية مثل:

- التوكيلات أو المكاتب.
- المندوبيات.
- مكاتب إستبدال العملات الأجنبية.

فالتوكيلات وحدات مصرفية، تشبه الفروع من درجة (جـ)، ولكنها تختلف عنها فى أنها لا تعمل مستقلة، بل تتبع أحد الفروع، ولذا فالمسئول عن التوكيل ذو مسئوليات محدودة، وبهذا فسلطاته محدودة، ولذلك فإن المسئول يعود إلى مدير الفرع التابع له فى المهام الخارجة عن إختصاصاته، كما أن التوكيل لا يمارس نشاطاً مصرفياً كاملاً، حيث يقل نشاطه كماً ونوعاً، عن نشاط الفرع.

أما **المندوبيات**، فهى أقل الوحدات المصرفية حجماً، وتتبع أحد فروع البنك – مثلها فى ذلك مثل التوكيلات – ولكنها تعتبر بمثابة أقسام تابعة للفرع، وهناك نوعان من المندوبيات، **أولهما:** مندوبيات دائمة تعمل على مدار السنة فى منطقة معينة، أو فى خدمة أحد كبار العملاء إذا اقتضت طبيعة عمله واتساع معاملاته المصرفية تكوين مندوبيه للبنك فى مقر نشاط العميل، **وثانيهما:** المندوبيات الموسمية التى تعمل خلال فترات معينة للقيام بمهام محددة – كتمويل إحدى الحاصلات الزراعية مثلاً – والتى إن انتهى موسم نشاطها أغلقت إلى أن يبدأ الموسم الجديد، وبذلك فإن هذه المندوبيات لا تتخد لها مقراً دائماً فى معظم الأحوال، بل تأخذ مقراً مؤقتاً يعمل فيه موظف أو أكثر، ويقوم بالمهام التى أنشئت من أجلها المندوبية.

أما مكاتب إستبدال العملات، فنجد أنها تختلف عن كل ما تقدم، حيث لا تقدم أية خدمات مصرفية سوى إستبدال النقد الأجنبى، لهذا فهى تتواجد فى الفنادق الكبرى، وفى المطارات، والموانئ، والمناطق الأثرية والمناطق السياحية.

هذا وبخصوص إختصاصات مدير الفرع فإننا نقدم فيما يلى عناصر تشتمل على تحديد مسئوليات مدير الفرع.

الغرض الرئيسى من الوظيفة: تدعيم المركز التنافسى للبنك

مجالات النتائج الأساسية	معايير الأداء (مقاييس النتائج)	المعلومات المطلوبة للرقابة
التنبؤ بالودائع	١- إحتمال مقداره ٧٥% أن تكون الودائع ١٠% من الودائع الحالية. ٢- إحتمال مقداره ٢٥% أن تكون الودائع ٥٠% من الودائع الحالية.	تحليلات الودائع الشهرية. تحليلات الودائع الشهرية.
التنبؤ بالتوظيف	١- تحقيق هدف للإقراض (يحدد شهرياً). ٢- تحقيق هدف للإستثمار (يحدد كل ٦ شهور) بالتنسيق والتشاور مع المركز الرئيسى.	تحليلات الإقراض الشهرية. تحليلات الإستثمار نصف الشهرية.
حجم الودائع	١ - تحقيق حجم ودائع جارية (يتم تحديده شهرياً). ٢ - تحقيق حجم ودائع ثابتة (لأجل / توفير / إخطار يتم تحديده شهرياً).	تحليلات الودائع الجارية الشهرية. تحليلات الودائع الثابتة بأنواعها شهرياً.
ربحية التوظيف	١ - هامش الربح لا يقل عن ٢٠% للإقراض. ٢ - هامش الربح لا يقل عن ٢٥% للإستثمار.	القوائم المالية نصف السنوية. القوائم المالية السنوية.
المودعون والمقترضون الجدد	١- جذب كذا مودع كل شهر. ٢ - الإقراض لقطاعات جديدة، وتنويع محفظة التوظيف الإئتمانى.	سجلات المودعين. سجلات المقترضين.

الاختصاصات والمسئوليات التنظيمية لمديرى الفروع:

تختلف الفروع من حيث الدرجة إلى عدة أنواع، ورغم ذلك قد تتباين الفروع ذات الدرجة الواحدة، فيما تقدم من خدمات مصرفية وما تقوم بـه مـن نـشاطات ومهـام مصرفية، وذلك حسب مكان وجود الفرع، وظروف المنطقة، فمثلاً نجـد أن فـروع البنك الواقعة فى الريف تقدم الإئتمان للمزارعين، كما تتميز بوجود تغير موسمى فـى مقدار القروض، وفى مقدار الودائع، أما البنوك الحضرية فتميل إلى تقـديم القـروض برهن، والإئتمان الإستهلاكى ... إلخ.

لذلك يتسع – أو يضيق – الهيكل التنظيمى للفرع، حسب المهام التى يقـوم بهـا والخدمات التى يقدمها، والدرجة التى يحتلها بين الفروع، ونجد بصفة عامة أن الفـرع الرئيسى، أو الفرع (أ) يقوم بمسؤليات وظيفية أساسية تشتمل على مهـام مـصرفية، ومهام مالية، ومهام إدارية، فالمهام المصرفية تتضمن على سبيل المثـال: الحـسابات الجارية، وحسابات التوفير، والكمبيالات، وخطابات الضمان، والإعتمادات المـستندية، والأوراق المالية ... إلخ، أما المهام المالية فتتضمن : الخزينـة والمراكـز الماليـة، والمراجعة ... إلخ، أما المستويات الإدارية فتتمثل فى: شئون العـاملين، والمرتبـات، والتوريدات، والإستعلامات ... إلخ.

أعمال الأقسام الفنية بالبنوك:

نظراً للأهمية التى نوليها للعمل الفنى داخل البنوك فإننا سنورد فيما يلـى بعـض الأعمال ذات الصيغة الفنية داخل البنوك وذلك بالنسبة للأقسام التالية:

- قسم الحسابات الجارية.
- قسم خطابات الضمان.
- قسم الأوراق التجارية.
- قسم الأوراق المالية.
- قسم البضائع.

أولاً : قسم الحسابات الجارية:

نعنى بالحسابات الجارية المعاملات المتصلة بين البنوك والعملاء، وقد يكون الحساب الجارى دائناً إذا أودع العملاء أموالهم لدى المصارف ويقومون بالسحب منها إما بشيكات أو إيصالات صرف أو أذون صرف عن طريق شباك البنك أو قد يقومون بالسحب منها عن طريق الشباك كحالة التحويل المصرفى – وقد يكون الحساب مديناً وذلك بعد الإتفاق مع البنك على إقتراض مبلغ معين من المال خلال المدة المتفق عليها بينهما، وتعود بعض الحسابات الجارية بالفوائد على العملاء، إذ أن للبنك أن يستغل هذه الإيداعات فى عملية إقراض التجار والصناع نظير فائدة، والفرق بين الفائدة التى يدفعها البنك للعملاء والتى يتقاضاها من المقترضين تمثل الربح الصافى للبنك، ويستفيد البنك أيضاً من عملائه الذين يفتحون حسابات جارية من العمليات الأخرى التى يقوم بها نيابة عن العملاء لصالحهم مثل : تحصيل الكمبيالات – شراء وبيع الأوراق المالية – تحصيل الكوبونات ... إلخ، ويفضل العملاء فتح الحسابات الجارية إذ أنها تيسر لهم عمليات السداد للدائنين فضلاً عن أنها تجنبهم مخاطر سرقة أو ضياع أموالهم.

واجبات قسم الحسابات الجارية:

يقوم قسم الحسابات الجارية بما يلى:

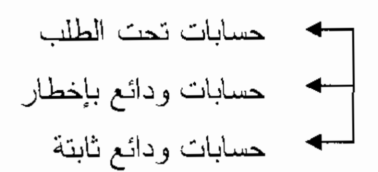
- فتح الحسابات الجارية المدينة والدائنة.
- إثبات عمليات الإيداع والصرف المتعلقة بالعملاء وقيدها بكشوف الحساب.
- إثبات المبالغ المدينة والدائنة فى دفاتر البنك نتيجة التعامل بينه وبين العملاء.
- التصديق على صحة التوقيعات فى جميع مراسلاتهم مع أقسام البنك.
- القيام بتصنيف المستندات المتعلقة بأعمال القسم والأقسام الأخرى.
- عمل كشوف الحركة اليومية لحسابات العملاء وإرساله إلى قسم مراكز العملاء لمطابقته على كشف حركة قسم المركز لموازنتها.
- عمل ميزان مراجعة يومى لإجمالى حسابات العملاء وإرساله إلى قسم الحسابات العامة للقيد بمقتضاه بدفاتر البنك.

- عمل كشوف الحسابات الجارية المدينة والدائنة.
- إحتساب العمولات والفوائد والمصروفات والضرائب.
- تصنيف كشوف الحسابات الجارية وحفظها.
- إرسال كشوف الحسابات الجارية للعملاء.

أنواع الحسابات الجارية:

التقسيم الأول:

أولاً : الحسابات الجارية الدائنة



١ - الحسابات تحت الطلب:

الحسابات تحت الطلب هى التى يستحق فيها الدفع فوراً أو عند الطلب وتتم عملية السحب من هذا الحساب عن طريق الشيكات أو أوامر الدفع والتحويلات، وهـذا النوع من الحسابات لا تعطى عنه فوائد إلا فى حالتين هما:

أ - حسابات الجمعيات الخيرية المعتمدة من وزارة الشئون الإجتماعيـة بحـد أقصى ١,٧٥ % سنوياً.

ب- حسابات القصر تحت إشراف محاكم الأحـوال الشخـصية بحـد أقـصى ٠,٥%.

٢ - حسابات ودائع بإخطار:

حسابات الودائع بإخطار لا يسمح فيها البنك للعميل بإجراء عمليات الـسحب إلا بعد إنقضاء مدة الإخطار المتفق عليها بينهما، وقد تكون مدة الإخطـار خمـسة عشر يوماً أو شهراً، أو ثلاثة شهور ... إلخ.

ولو افترضنا أن العميل طلب إجراء السحب قبل المدة المتفق عليها تـسقط عنـه الفائدة، ونلفت النظر بالنسبة لهذا النوع من الحسابات أنه كلما طالت مدة الإخطار كلما ارتفع بالتالى سعر الفائدة التى تعطى للعميل.

٣- حسابات الودائع الثابتة :

يودع العميل فى هذا النوع من الحسابات ما لديه من أموال تزيد عن حاجته لمدة معينة بحيث لا يقوم بسحبها إلا بعد إنتهاء المدة المتفق عليها، والفائدة التى تمنح على هذا النوع من الحسابات تزيد عن الفائدة التى تمنح على الحسابات السابقة وذلك حسب المدة والمبلغ – أما إذا اضطر العميل لسحب هذه الودائع قبل إنتهاء المدة المتفق عليها، فإن البنك يردها له بدون أية فوائد.

تشبه طريقة فتح حسابات الودائع الثابتة طريقة فتح الحساب الجارى العادى التى سنقوم بشرحها فيما بعد، إلا أن البنك يعطى العميل إيصالاً مبيناً فيه المبلغ المودع وتاريخ الإستحقاق والفوائد.

ثانياً : الحسابات الجارية المدينة :

يلجأ بعض العملاء المعروفين للبنك لفتح إعتماد يمكنهم من الحصول على ما يكفيهم من الأموال التى قد لا تتوفر لهم فى حساباتهم وتنقسم الإعتمادات إلى:

- حسابات جارية مدينة بدون ضمان (لا تعطى إلا للعملاء الممتازين).
- حسابات جارية مدينة بضمان أوراق مالية.
- حسابات جارية مدينة بضمان أوراق تجارية.
- حسابات جارية مدينة بضمان بضاعة.
- حسابات جارية مدينة بضمانات أخرى.
- حسابات جارية مدينة مضمونة بإمضاء ضامن أو كفيل.

ثالثاً : الحسابات الجارية المؤقتة :

يفتح هذا النوع من الحسابات للعمليات المؤقتة التى يقوم بها البنك لحساب العملاء، وأمثلتها شراء أوراق نقدية – صافى الكمبيالات المحصلة – إستبدال الأوراق النقدية التالفة ... إلخ.

التقسيم الثانى :

١ – **الحسابات الجارية الفردية:**

وهو الحساب الذى يفتح للأفراد كالتى يفتحها التجار والمهندسون والمحامون والأطباء والمحاسبون ... إلخ.

٢ – **الحساب الجارى المشترك:**

يفتح هذا الحساب لشخصين أو أكثر تربطهم صلة القرابة أو المشاركة وكلاهما يصبح له الحق فى سحب الشيكات إما منفردين أو مجتمعين فلو افترضنا أن شخصا متزوجاً سافر للخارج تاركاً أسرته، فحتى يمكن لأسرته أن تقوم بالسحب من حسابه بالبنك فإنه يفتح حساباً جارياً مشتركاً له ولزوجته وذلك حتى تتمكن الزوجة من سحب ما يلزمها من الحساب الجارى أثناء غياب زوجها، مثل هذا الحساب يستلزم وجود صورة لتوقيعهما توضع ضمن مستندات فتح الحساب الجارى وقد يشترط فى هذا الحساب تحديد مبلغ معين يكون من حق أحدهما أن يسحبه خلال مدة معينة وكذا بيان الطريقة التى يقسم على أساسها الرصيد فى حالة وفاة أحدهما، أما بالنسبة لإجراءات فتح الحساب فتتبع نفس الطريقة المتبعة سابقاً.

٣ – **الحساب الجارى لشركات التضامن والتوصية البسيطة:**

عندما ترغب شركة تضامن أو توصية فى فتح حساب جارى فإن البنك يطالبها بإثبات وجود شخصيتها المعنوية وذلك عن طريق إيداع صورة رسمية من عقد الشركة وكذا نسخة من الجريدة التى نشر بها ملخص العقد، كما يطالب البنك الشركة بإقرار يلزمها بإخطاره عن أى تعديل فى عقد الشركة.

٤ – **الحساب الجارى للشركات المساهمة:**

قبل أن يوافق البنك على فتح حساب جارى لشركة مساهمة فإنه يطالبها بما يثبت شخصيتها المعنوية ويتحقق من مدى إستيفائها للشروط القانونية كما يطالب البنك الشركة بالعقد الإبتدائى والنهائى ولائحتها الداخلية وعدد "الوقائع المصرية" المنشور بها المرسوم الجمهورى بتكوين الشركة وكذا محضر مجلس الإدارة

الذى قرر فيه الأعضاء فتح الحساب الجارى لدى البنك مع تبيان من لهـم حـق التوقيع عن الشركة.

ويشترط البنك أيضاً على الشركة أن توافيه بكل التعديلات التى تطرأ عليها وكذا القرارات التى يصدرها المجلس وتتعلق بالحساب الجارى.

٥ – الحسابات الجارية للنوادى والنقابات والإتحادات والجمعيات:

يقدم النادى أو الجمعية أو النقابة ما يثبت الشخصية المعنوية وما يثبت أيـضاً صحة التكوين وكذا ما يثبت تسجيلها لدى الجهات الرسمية موضحاً رقـم القيـد وتاريخه، على أن تقدم جميع هذه المستندات قبل فتح الحساب الجارى.

ويشترط البنك أيضاً تقديم صورة من محضر مجلس الإدارة الذى قرر فيه فـتح الحساب الجارى وكذا صور توقيعات من لهم حق التوقيع عنه.

٦ – الحساب الجارى للمصالح الحكومية وإداراتها:

تقوم المؤسسات والمصالح الحكومية بفتح حسابات جارية بـالبنوك لتـودع بهـا إيراداتها خصوصاً وأن اللوائح المالية تقضى بألا يحتفظ الصراف فـى خزينـة المصلحة أو المنشأة بأية مبالغ بل ينبغى أن تتم عملية التوريد يوماً بيوم، تجنبـا لمخاطر السرقة أو الحريق – وقد خصص البنك الأهلى فروعاً بالمحافظات يطلق عليها فروع الشيكات الحكومية لإيداع أو صرف الـشيكات المـسحوبة لـصالح الآخرين، وفى هذه الحالة تحيط المصالح الحكومية فرع البنك علماً بمن لهم حق التوقيع على الشيكات. وعندما تتم عملية سحب لحساب الأفراد أو الهيئات لـسداد متطلبات حكومية ترسل المصلحة إشعاراً للبنك بالمبالغ المسحوبة على ألا يقـوم البنك بصرف أى شيكات إلا بعد وصول الإشعار وذلك بالنسبة للمبالغ التى تزيـد على الخمسين جنيهاً.

٧ – الحسابات الجارية للبنوك المحلية:

نظراً لوجود تعامل مستمر بين البنوك وبعضها، وأيضاً بين المراكـز الرئيـسية والفروع تقوم البنوك بفتح حسابات جارية بينها وبين فروعها وبين بعضها، فقـد يطلب بنك الأسكندرية مثلاً من بنك مصر أن يدفع له بواسطة أحد فروعـه فـى

أحد المدن التى لا يوجد بها فروع له مبلغاً معيناً على أن يقيد هـذا المبلـغ مـن حسابه الجارى ويتذبذب رصيد هذا الحساب زيادة ونقـصاناً تبعـاً للمعـاملات المستمرة بين كلا البنكين، وقد تستوجب بعض البنوك علـى بعـضها أو علـى فروعها شيكات مصرفية تدفع لصالح عملائها ولذا ينبغى على البنك أن يحـتفظ بنموذج توقيع العاملين الذين لهم حق التوقيع على مثل هذه الشيكات.

٨ – **الحسابات الجارية للمراسلين:**

هذا النوع من الحسابات يشبه إلى حد كبير النوع السابق، وإنما الفرق بينهما فـى أن العلاقة هنا تكون بين بنك محلى وآخر خارجى (المراسل) ولابد للبنك المحلى أن يحتفظ بحسابات جارية مع المراسلين لأنه كما يكلفه بدفع مبالغ معينـة إلـى أشخاص يقيمون بهذه البلاد فإن هذه البنوك تطالبه بـدورها بـدفع مبـالغ إلـى عملائها عند زيارتهم للدولة التابع لها البنك كسياح أو كرجال أعمال.

طريقة فتح الحساب الجارى:

تختلف طريقة فتح الحساب الجارى حسب نوعية العميل (فرداً أو شركة) ونوضح فيما يلى خطوات فتح الحساب الجارى للعملاء والتى تتمثل فى الآتى :

- يقوم العميل بملء طلب كتابى يشتمل على: إسم الطالب، جنسيته، نـوع الحـساب، المهنة، العنوان، محل الإقامة، إسم المزكى وعنوانه، إمضاء الموظف المخـتص، إمضاء العميل، تاريخ التحرير، شروط عامة.
- بعد تقديم العميل لطلب فتح الحساب الجارى يقوم البنك بالإستعلام عنه من حيـث المركز والسمعة التجارية.
- بعد موافقة البنك على فتح الحساب الجارى يقوم العميل بمـلء (فيـشة التوقيـع) موضحاً عليها توقيعين له إحدهما بالكامل والأخير مختصر للرجوع إليهمـا عنـد التعامل مع البنك.

- يقدم طالب فتح الحساب المبلغ المتفق عليه كدفعة أولى وذلك بعد موافقة البنك على فتح الحساب.
- يحرر البنك حافظة (قسيمة إيداع) من أصل وصورتين يوقعهم العميل بإمضائه وتسلم صورة منها بعد دفع قيمتها فى الخزينة وتعتمد الصورة من البنك ولا يوضع عليها طابع.
- بعد ذلك يفتح البنك للعميل صفحة فى دفتر أستاذ العملاء يبين فيها اسمه وعنوانه ورقم حسابه ونوعيته (مدين أو دائن) ومعدل الفائدة الدائنة والمدينة وتاريخ فتح الحساب، على أن تقيد فى هذه الصفحة المسحوبات والإيداعات وصافى الأرصدة حسب تتابع تواريخها.
- يطلب العميل من البنك تسليمه دفتر شيكات ليستعمله فى إجراء عمليات السحب، ويقوم البنك بإرسال دفتر الشيكات فى خطاب موصى عليه ويذيله إيصال بإستلام الدفتر وأن البنك غير مسئول عن هذه الشيكات إلا منذ إخطار العميل له بإستلامه وله حق التوقف عن صرفها.
- يخصم البنك ثمن الدفتر ومصاريف البريد من حساب العميل الجارى على أن يقيد فى كشف الحساب الجارى المرسل له كل ستة أشهر.

الإيداع بالحساب الجارى:

للإيداع بالحساب الجارى تتبع الخطوات التالية:

- يملأ العميل قسيمة إيداع من أصل وصورتين كما فى بعض البنوك.
- ترسل القسيمة (الأصل والصورتين) إلى الخزينة حيث يقوم العميل بدفع المبلغ الموضح فيها.
- يوقع الصراف على قسيمة الإيداع (الأصل والصورتين) بما يفيد إستلامه المبلغ المثبت بها.

- يرسل الأصل والصورة لمن له حق التوقيع عن البنك (وكيل البنك) لمراجعتها واعتمادها ثم ترسل إلى قسم الحسابات الجارية.
- يسلم قسم الحسابات الجارية صورة القسيمة للمودع كإيصال بالمبلغ بعد ختمها بختم البنك.
- يحتفظ البنك بالأصل ليقوم بالقيد بموجبه بالدفاتر.

إقفال الحساب الجارى:

قد يرغب أحد طرفى التعامل فى الحسابات الجارية الوقوف على مركزه المالى فى تاريخ معين بترصيد الحساب الجارى (إقفاله) ويتم الإقفال بالطريقة المستقيمة (طريقة المبالغ) أو بطريقة الأرصدة (الهمبورجية).

أ - الطريقة المستقيمة:

وهنا يقسم الحساب إلى طرفين إحدهما مدين والآخر دائن ويقسم كل جانب إلى ستة مواضع هى:

- **موضع لتاريخ البدء:** وهو التاريخ الذى تقيد فيه العمليات النقدية والمالية سواء كانت مدينة أو دائنة.
- **موضع للمبالغ:** ويسجل فيها المبالغ المودعة والمسحوبة.
- **موضع للبيان:** حيث يوضع أمام كل مبلغ نوع عملية القيد.
- **موضع لتاريخ الإستحقاق:** ويظهر فيها تاريخ سريان الفائدة على المبالغ.
- **موضع لعدد الأيام:** حيث تظهر فيها المدة المحصورة بين تاريخ الإستحقاق وتاريخ الإقفال.
- **موضع لأرقام المبالغ:** وهى عبارة عن حاصل ضرب كل مبلغ فى مدة الإستثمار، وبعد ملء البيانات السابقة تقوم بتجميع أرقام المبالغ فى كل جانب على حدة وتحديد رصيد الرقم أو على كل جانب على حدة فى حالة إختلاف معدل الفائدة، ثم يتم ترصيد جانبى المبالغ بيوم إقفال الحساب (مع ملاحظة أنه فى الحسابات الجارية بدون فوائد يتم تصوير الحساب حتى العمود الثالث).

ب – طريقة الأرصدة الهمبورجية:

وسميت بهذا الإسم لأن أول إستخدامها كان فى مدينة همبورج بألمانيا، وهذه الطريقة هى الطريقة المستخدمة فى معظم البنوك وفيها:

١ – تقيد المبالغ الدائنة والمبالغ المدينة فى كشف واحد فى موضعين مستقلتين مرتبة حسب تواريخ الإستحقاق.

٢ – يحسب رصيد المبالغ أولاً بأول بعد كل عملية إيداع أو سحب.

٣ – تحسب المدة الدورية من تاريخ إستحقاق العملية إلى تاريخ استحقاق العملية التى تليها مباشرة والمدة بالنسبة لآخر عملية تحسب من تاريخ إستحقاقها إلى تاريخ إقفال الحساب.

٤ – تستخرج الأرقام وفقاً لكل رصيد بضرب الرصيد فى المدة المقابلة له.

٥ – إذا كان المعدل مشتركاً ترصد الأرقام ومنها تحسب الفائدة وتضاف فى مكانها الطبيعى فى موضع الحركة ثم يستخرج الرصيد النهائى.

٦ – إذا كان هناك معدلات فتجمع الأرقام فى كلا الموضعين وتحسب الفائدة لكل من النوعين ثم يستخرج رصيد الفائدة ويوضع فى الجانب الطبيعى له فى موضع الحركة ويستخرج الرصيد بعد ذلك.

السحب من الحساب الجارى:

عندما يرغب أحد العملاء فى سحب جزء من ماله المودع لدى البنك فإنه يتبع إحدى الوسائل التالية:

- السحب بشيك.
- السحب بإيصال صرف.
- السحب بأمر دفع.
- السحب بموجب ماكينة الصرف.

أولاً: السحب بموجب شيكات:

الشيك عبارة عن أمر يصدره الساحب (صاحب الحساب الجارى) للمسحوب عليه (البنك) بأن يدفع المال فى تاريخ معين لشخص ثالث (المستفيد) ويمكن لهذا المستفيد تظهير الشيك الشخصى لشخص آخر بالنسبة لأنواع معينة من الشيكات.

أنواع الشيكات:

أ - **الشيك الإذنى:** عبارة عن شيك لأمر أو لإذن شخص معين ويكتب على هذا الشيك ادفعوا لأمر المستفيد أو تحت إذنه وهذا الشيك يمكن تظهيره لشخص آخر.

ب- **الشيك الإسمى:** عبارة عن شيك يعين فيه إسم المستفيد ولا يذكر فيه أن الشيك يدفع لإذن أو لأمر ومثل هذه الشيكات لا يمكن تظهيرها للغير. وهذا النوع من الشيكات لا يعتبر ضمن الأوراق التجارية نظراً لعدم قابليته للتداول.

جـ- **الشيك مقبول الدفع:** عبارة عن شيك عادى إلا أن الساحب يشترط أن يعتمده البنك ويؤشر عليه بذلك قبل أن يقدم الشيك للمستفيد وذلك حتى يطمئن المستفيد إلى حصوله على قيمة الشيك عند تقديمه للبنك إذ أن البنك لا يقوم بإعتماد الشيك إلا بعد التحقق من كفاية رصيد الساحب وصحة توقيعه.

د - **الشيك المصرفى:** عبارة عن أمر يصدره الساحب (البنك المراسل) إلى المسحوب عليه (البنك المرسل إليه) بأن يدفع مبلغاً معيناً من المال إلى شخص معين (المستفيد) وهو حامل الشيك، وتشترى الشيكات المصرفية من البنوك بواسطة الأشخاص الذين يرغبون فى تحويل مبلغ معين من النقود إلى مكان آخر.

هـ- **الشيك المسطر:** جرى العرف أن الشيكات تدفع إلى المستفيد أو المظهر إليه الأخير عندما يقدمه للبنك ولكن بالنسبة للشيك المسطر لا يجوز صرفه إلا لبنك، أى أن المستفيد لا يستطيع أن يقدم الشيك المسطر للبنك المسحوب عليه، ويحصل على قيمته نقداً ولكن يمكن أن يقدم الشيك إلى البنك الذى يتعامل معه ليحصله له ويدفع المبلغ أو يقيده ضمن حسابه الجارى والتسطير قد يكون عاماً إذا ما وضعنا خطين متوازيين على وجه الشيك وقد يكون خاصاً إذا وضعنا بين الخطين المتوازيين إسم بنك معين.

و – **الشيك الدائرى:** هو الشيك الذى يتعهد البنك بدفع قيمته فى كل الفروع التابعة له، ويلزم أن يكون الشيك الدائرى معتمداً حتى يمكن وفاؤه فى أى فرع من فروع البنك.

ز – **الشيك ذو النسخ المتعددة:** لا يعمل بهذا النوع من الشيكات إلا بالنسبة للشيكات المسحوبة من دولة لأخرى عبر البحار – فقد تحدث بعض المخاطر للباخرة أو الطائرة التى تنقل البريد الذى من بينه الشيك، وفى هذه الحالة يضيع الشيك ويتعطل الصرف، وتفادياً لتعطيل الصرف يقوم الساحب بعمل عدة صور من الشيك يرسل إحداها بالباخرة والثانية بالطائرة والثالثة عن طريق البر شريطة أن ترقم حتى إذا ما سدد إحداها أبطل أثر النسخ الأخرى.

ح – **الشيك ذو الإخطار:** فى هذا النوع من الشيكات يتفق كل من الساحب والمسحوب عليه (البنك) على ألا يسدد إلا بمقتضى إخطار يصل مقدماً للبنك، وجميع الشيكات الحكومية التى تسحبها الحكومة على البنك من هذا النوع إمعاناً فى الحيطة والدقة.

ثانياً: السحب بموجب أوامر الصرف:

قد يفقد العميل فى بعض الأحيان دفتر شيكاته أو قد ينتهى دفتر الشيكات فجأة قبل أن يحصل على دفتر جديد، فإذا ما رغب العميل فى سحب جزء من أمواله فى غياب دفتر الشيكات فإنه يستعمل أمر الصرف الذى هو عبارة عن خطاب على ورقة عادية تقدم للبنك، ويشتمل الخطاب على نفس البيانات التى فى الشيك كما يلصق عليها طابع.

ثالثاً: الصرف بإيصالات الصرف العادية:

فى حالة ما إذا كان العميل هو الذى سيقوم بالسحب من حسابه بنفسه فإنه يفضل السحب عن طريق إيصال الصرف، ولإجراء عملية الصرف يطلب العميل من الموظف المختص إيصال صرف يملأ بياناته الموظف ثم يوقع العميل عليه ويضع طابع الدمغة، ويتم الصرف بمقتضاه.

رابعاً: عمليات التحويل:

إذا رغب عميل ما فى تحويل مبلغ من المال من حسابه الجارى إلى حساب عميل آخر فى نفس البنك فعليه أن يكتب طلباً يبين فيه ما يلى:

المبلغ المطلوب تحويله – إسم ورقم الحساب الجارى لكلا العميلين المحول والمحول إليه بعد ذلك يقوم موظف الحسابات الجارية بعمل إشعار خصم من أصل وصورة، ترسل الصورة إلى العميل الذى أمر بالتحويل ويستخدم الأصل كمستند للقيد بالدفاتر – وفى نفس الوقت يعمل إشعار إضافة بنفس المبلغ من أصل وصورة أيضاً، بحيث يرسل الاصل إلى العميل المستفيد (المحول إليه) وتستخدم الصورة كمستند للقيد بموجبها فى الدفاتر.

ثم ترسل الإشعارات إلى قسم المراجعة لمراجعتها وحفظها مع بقية المستندات.

المصادقة على كشف الحساب الجارى:

يرسل البنك رفق كشف الحساب خطاباً يبين فيه رصيد العميل، حتى يتمكن الأخير من مراجعة ما جاء به ثم يقوم بالتوقيع بما يفيد صحة الحساب، وإذا لم يرد العميل على البنك يعنى ذلك موافقة ضمنية على ما جاء بكشف الحساب وقد تطلب بعض البنوك إرسال المصادقة إلى المراجع الخارجى.

قفل الحساب الجارى:

المقصود من قفل الحساب الجارى هو تصفيته نهائياً ورد الرصيد الدائن للعميل أو مطالبته بالرصيد المدين إذا كان الرصيد مديناً، ومن حق كلا الطرفين العميل والبنك طلب قفل الحساب الجارى.

ثانياً: قسم خطابات الضمان:

تعريف خطابات الضمان:

خطاب الضمان عبارة عن خطاب صادر من البنك بناء على طلب عميله لصالح جهة يرتبط بها العميل ويتعهد البنك بمقتضاه أن يضمن عميله لدى المستفيد خلال مدة معينة يتم تحديدها برضاء الطرفين.

وتنقسم خطابات الضمان إلى خطابات ضمان إبتدائية وخطابات ضمان نهائية وإليك بيان كل منهما:

خطابات الضمان الإبتدائية :

تطلب المصالح الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة ممن يتقدمون من التجار والمتعهدين والمقاولين بعطاءات فى المناقصات التى تطرحها أن يرفقوا بعطاءاتهم تأميناً يوازى ٢% من قيمة العطاء. والغرض من تقديم التأمين هو التأكد من جدية تقديم العطاء أولاً، ويعتبر هذا التأمين بمثابة تعويض إذا أخل المتعهد أو المقاول بإلتزاماته ولم يقم بتوريد ما تعهد به أو تنفيذ الأعمال خلال المدة المحددة، ولما كان تقديم هذه التأمينات نقداً يؤدى إلى تجميد جانب كبير من رؤوس الأموال لهؤلاء التجار والمقاولين دون إستثمار، لهذا فإن البنوك تقدم لمثل هؤلاء التجار والمتعهدين خدمة كبرى فتمنحهم خطابات ضمان بقيمة التأمين المطلوب ويشترط طبقاً للائحة المناقصات والمزايدات ألا تقل قيمة خطاب الضمان عن ٢٠ جنيه وألا يقل مدة سريان مفعول الخطاب عن ٣٠ يوماً على الأقل بعد إنتهاء المدة المحددة لسريان العطاءات، ويخضع خطاب الضمان لرسم دمغة نوعى، وثمة ميزة أخرى لخطابات الضمان أنه لا يجوز الحجز بمعرفة الغير على خطابات الضمان عن التأمينات المؤقتة والنهائية لأنها عبارة عن ضمانة شخصية تقدمها المصارف عن أصحاب العطاءات والمتعهدين.

صور غطاء خطابات الضمان:

تقدم البنوك خطابات الضمان اللازمة لعملائها من المقاولين بشرط الحصول منهم على تأمين أو غطاء الضمان المقدم من البنك بأحد الصور الآتية:

١ – **غطاء نقدى:** ويدفع العميل المقاول الصادر الضمان لصالحه قيمة الغطاء النقدى لخطاب الضمان بالكامل أو بنسبة مئوية من قيمته أو بخصم هذا المبلغ من حسابه الجارى طرف البنك ويودع فى حساب مودعى تأمينات خطاب الضمان.

٢ – **غطاء عينى:** وقد يودع العميل أوراق مالية مملوكة له كغطاء للضمان بشرط أن تعادل قيمتها التسليفية قيمة خطاب الضمان الصادر لصالحه.

٣ – **بدون غطاء:** وقد يغطى البنك خطابات ضمان لبعض عملائه ممن يتمتعون بثقة البنك بدون غطاء وذلك فى حالات نادرة.

إجراءات إصدار خطابات الضمان وتنفيذها :

- يحرر للعميل نموذج بطلب إعطائه خطاب ضمان يحدد نوعه وقيمته وإسم المستفيد والمدة التى يسرى فيها خطاب الضمان مع تعهد العميل بسداد قيمة الخطاب عند أى طلب ودون أى معارضة منه عند طلب المستفيد ذلك. وقد يطلب العميل من البنك فتح إعتمادات خطابات الضمان اللازمة له فى حدود مبلغ معين يتفق عليه.
- يقوم قسم خطابات الضمان بالبنك بإجراء الإستعلام اللازم عن مركز العميل وتبعاً لنتيجة الإستعلام يقوم البنك بالموافقة أو رفض طلب العميل.
- فى حالة موافقة البنك تحدد الموافقة نوع الضمان الذى يقدمه العميل وقيمته، وقد يوافق البنك للعميل على فتح إعتمادات لخطابات الضمان فى حدود مبلغ معين فيوقع العميل على عقد لدى البنك يحق للعميل بموجبه الحصول على خطابات الضمان اللازمة لأعماله فى حدود المبلغ المعين الذى وافق عليه البنك مقابل قيام البنك بإحتساب نسبة مئوية من قيمة الخطابات المقدمة له كغطاء لها يخصم من حساب العميل الجارى لدى البنك وقد يوافق البنك على قبول الغطاء فى صورة أوراق مالية يحصل على تنازل عنها من العميل ليمكن للبنك إستخدامها عند اللزوم.
- يتقاضى البنك عمولة على خطابات الضمان بواقع ١%* على كل مدة (ثلاثة أشهر) بالنسبة لخطاب الضمان الإبتدائى وبواقع ٠,٥% عن كل مدة أو كسورها بالنسبة لخطاب الضمان النهائى.
- يصدر خطاب الضمان المطلوب محدداً القيمة والمدة التى يسوى فيها وإسم المستفيد ويصدر من أصل وعدة صور فيسلم الأصل للعميل ليقدمه للمستفيد ويرسل البنك صورة إلى المستفيد أيضاً للتأكد، وتودع صورة فى ملف العميل وترسل صورة إلى قسم الحسابات الجارية لخصم الغطاء والعمولة من حساب العميل، وفى حالة

* يتم تعديل هذه النسب بحسب ظروف كل بنك والسياسة الإئتمانية العامة للبنك المركزى.

صدور خطاب الضمان من فرع البنك فترسل صورة أو أكثر إلى المركز الرئيسى للبنك ليمكن مراقبة خطابات الضمان الصادرة من البنك فى حدود القيمة المصرح بها للبنك من وزارة الإقتصاد وينص كل خطاب ضمان صادر عن البنك على فقرة بهذا المعنى.

- بعد إصدار خطاب الضمان يسجل فى الدفاتر الآتية بقسم خطابات الضمان:

أ - دفتر إصدار خطابات الضمان المصدرة حيث تسجل بيانات كل خطاب ضمان فى مواضع الدفتر وهى تاريخ صدوره - إسم الجهة طالبة الخطاب - المستفيد - قيمة الخطاب - قيمة الغطاء ونوعه - تاريخ إنتهاء الخطاب.

ب- يحتفظ قسم خطابات الضمان بدفتر أستاذ مساعد يخصص فيه بطاقة لكل عميل يصدر لصالحه والخطابات الملغاة والرصيد كما يسجل فيه كذلك الغطاء الذى يودعه العميل عن الخطابات الملغاة ويمكن مطابقة مجموع بيانات بطاقات العملاء مع مجموع مواضع دفتر خطابات الضمان المصدرة.

- قد يحتاج الأمر تعديل خطاب الضمان الصادر من حيث القيمة أو المدة فيتقدم العميل بطلب التعديل اللازم إلى البنك فيعمل له خطاب ضمان جديد بالتعديلات المطلوبة ليحل محل خطاب الضمان الأول.

ويتبع ذلك تعديل الغطاء والعمولة وإذا كان التعديل المطلوب يختص بمدة سريان الخطاب فإن البنك يصدر خطاب بإمتداد مفعول خطاب الضمان الأول ويتقاضى البنك العمولة المستحقة له عن المدة الجديدة.

- إذا نقض العميل إلتزاماته مع المستفيد فى خطاب الضمان فإن الأخير يطلب من البنك صرف قيمة خطاب الضمان له فيخطر البنك العميل للتفاهم مع المستفيد. فإذا لم يتفقا فإن البنك يقوم بدفع القيمة التى يطلبها المستفيد فى حدود قيمة خطاب الضمان مقابل إسترجاع خطاب الضمان، ويرجع بالقيمة على عميله فيحرر إشعار خصم بها يتم بموجبه الخصم من حساب العميل الجارى لدى البنك.

خطابات الضمان النهائية:

عندما يرسو على أحد المتعهدين والمقاولين عطاء توريد أو مناقصات أشغال عامة، يطلب منه أن يقدم تأميناً ١٠% من القيمة الكلية لعطائه ويمكن أن يقدم هذا التأمين على شكل خطاب عن المدة المحددة لإنتهاء العقد مضافاً إليها ثلاثة أشهر على الأقل إلا إذا اتفق على غير ذلك ويجب على المصرف الصادر منه الخطاب أن يكتب إقراراً بأنه لم يتجاوز الحد الأقصى المعين لمجموع الكفالات المرخص للمصرف بها من وزارة الإقتصاد ويخضع الخطاب لرسم دمغة نوعى.

ويجب ألا تقترن الخطابات بأى قيد أو شرط، وأن يقر المصرف بأنه يضع تحت أمر الوزارة المختصة أو المصلحة مبلغاً يوازى التأمين وأنه مستعد لأدائه بأكمله عند أول طلب منها دون أية معارضة من المتعهد.

ويجب على المصرف أن يقوم بتأييد خطاب الضمان منه ويقدم هذا التأييد رأساً إلى الوزارات أو المصالح أو الهيئات الصادر لصالحها هذه الخطابات.

ثالثاً : قسم الأوراق التجارية:

تتلخص أهم أعمال هذا القسم فى:

- تحصيل الكمبيالات والشيكات.
- خصم الكمبيالات والشيكات.
- التسليف بضمان الكمبيالات.
- فتح الإعتمادات المستندية التى قد سبق وتكلمنا عنها.

تحصيل الكمبيالات والشيكات:

أولاً: تحصيل الكمبيالات:

تعتبر هذه الخدمة من أجل الخدمات التى يقوم بها البنك خاصة فى حالة وجود المدين والدائن فى بلدتين متباعدتين، مع صعوبة اتفاق تواجدهما يوم تاريخ الإستحقاق فى مكان واحد كما أن تكلفة انتقال أحدهما قد تزيد عما يتقاضاه البنك كعمولة نظير القيام بعملية التحصيل.

ولكى تتم عملية التحصيل تتم الخطوات التالية:

١ – يتم تظهير الكمبيالات لأمر البنك بواسطة العميل.

٢ – ترفق الكمبيالات بحافظة تحصيل كمبيالات تسلم للبنك وإليه صورة منها.

٣ – يسلم البنك إلى العميل إيصالاً مؤقتاً بعد التحقق من صحة البيانات الواردة فى الكمبيالات وتوافر الشروط القانونية اللازمة لإعتبارها أوراقاً تجارية.

٤ – بعد التأكد من صحة البيانات السابقة يرسل البنك إيصالاً رسمياً للعميل مقدم الكمبيالات.

٥ – فى يوم الإستحقاق يتوجه المحصل إلى المسحوب عليه، فإما أن يدفع المدين قيمة الكمبيالة أو لا يدفعها إذا كانت الكمبيالة محلية أى تدفع فى نفس البلد، أما إذا كانت الكمبيالة غير محلية فإن البنك يخطر المسحوب عليه قبل ميعاد الإستحقاق بسبعة أيام بخطاب يذكره فيه بحلول الإستحقاق ويطالبه بالدفع.

٦ – فى حالة تحصيل قيمة الكمبيالة أو الكمبيالات يضيف البنك قيمة التحصيلات إلى حساب جارى العميل بعد خصم عمولته وكافة المصاريف ويخطر البنك العميل ويرسل له إشعار إضافة (أما إذا لم يكن له رصيد فيرسل له البنك شيكاً بالمبلغ المذكور).

٧ – فى حالة رفض أو توقف المسحوب عليه عن دفع قيمة الكمبيالة المحلية عند إستحقاقها، فإما أن يعمل بروتستو أو يكون قد تلقى تعليمات من عميله بألا يعمل البروتستو لأن فى هذا إضرار بمصلحة الطرفين وعلى كل لابد أن يخطر البنك العميل طالب التحصيل بموقف المسحوب عليه من الدفع أو عدمه.

أما إذا كان من المفروض أن البنك يقوم بعمل البروتستو فإن هذا يتم مباشرة عند إستحقاقها وإضافة يوم المهلة المسموح به قانوناً.

الخطوات العملية التى يتبعها قسم الكمبيالات بالبنك عند قيامه بعملية تحصيل الكمبيالات والدفاتر المستخدمة فى سبيل ذلك:

(أ) يومية الكمبيالات[*]:

تنقسم يومية الكمبيالات إلى قسمين (وارد) و(صادر) تقيد فى الجانب الأيمن الكمبيالات المستلمة وفى الجانب الأيسر تقيد الكمبيالات المدفوعة نقداً أو بالحسابات، وكذلك الكمبيالات المرتدة للعملاء أى الكمبيالات الصادرة.

وينبغى جمع كلا الجانبين فى اليومية فى نهاية كل يوم ومطابقة الحركة مع المركز اليومى للكمبيالات الذى يبين حركة الكمبيالات اليومية.

ويقوم رئيس قسم الكمبيالات بتسجيل عدد وقيمة الكمبيالات بيومية الكمبيالات من واقع الخطابات المرفقة ثم تسلم الكمبيالات بعد ذلك لموظف الكمبيالات الذى يتولى إجراء باقى القيود.

(ب) قسائم الكمبيالات:

يقوم موظف الكمبيالات بإعداد قسيمة لكل كمبيالة إذا كان المسحوب عليه فى نفس الجهة الكائن بها الفرع، أو فى جهة أخرى حيث توجد فروع البنوك المحلية مبيناً بهذه القسائم الرقم والقيمة وتاريخ الإستحقاق وإسم الراسل وإسم المسحوب عليه وعنوانه وتعليمات إجراء البروتستو من عدمه وكيفية التصرف فى حصيلة الكمبيالة.

ويتعين على موظف الكمبيالات إدراج أية تعديلات تطرأ على التعليمات الواردة بهذه القسائم، على أن تراجع تلك التعديلات بمعرفة موظف مسئول ويؤشر عليها بذلك.

(جـ) دفتر أستاذ العملاء:

يفتح كل عميل يقوم بإرسال كمبيالات للتحصيل حساب بهذا الدفتر ويلاحظ أنه يخصص سجل للعملاء العاديين وآخر لفروع البنك فى البلاد الأخرى.

---

[*] يتولى الحاسب الآلى الآن فى كل بنك عمل يومية وقسائم للكمبيالات وتسجيلها فى سجل الأستاذ العام وسجل الإستحقاقات مع المتابعة اليومية بحسب تواريخ الإستحقاق.

وعند الإنتهاء من إعداد قسائم الكمبيالات ومراجعتها يقوم الموظف المختص بقيد الكمبيالات فى حساب كل عميل من واقع هذه القسائم وتدرج جميع التفصيلات فى المواضع المعدة لذلك ثم تراجع هذه القيود مع يومية الكمبيالات فى نهاية اليوم.

ويستنزل من هذا الدفتر جميع الكمبيالات المدفوعة أو المرتدة فى نفس اليوم وتراجع القيود يومياً مع كشف الكمبيالات المدفوعة أو المرتدة.

(د) دفتر الإستحقاقات:

هذا الدفتر يشتمل على أوراق سائبة (غير مثبتة) ومقسم إلى إثنى عشر شهراً به من الأوراق ما يكفى جميع أيام السنة.

وتقيد فى هذا الدفتر جميع الكمبيالات المسحوبة على مدينين فى نفس الجهة التى بها الفروع أو الجهات الأخرى التى توجد بها توكيلات للبنك أو فروع للبنوك المحلية الأخرى، كل كمبيالة طبقاً لتاريخ إستحقاقها ويتم القيد بموجب القسائم المرفقة بالكمبيالات.

ويسجل مجموع الكمبيالات كل يوم عدداً وقيمة خلف المركز اليومى للكمبيالات تحت عنوان (كمبيالات أودعت بمحفظة الكمبيالات).

ويؤشر رئيس الكمبيالات أمام كل كمبيالة بما يفيد أن الكمبيالات قيدت فى التاريخ الصحيح لإستحقاقها.

(هـ) سجل الكمبيالات المرسلة للفروع أو البروتستو:

تنقسم الكمبيالات التى تكون مسحوبة للدفع فى جهات أخرى إلى صنفين:

١ -كمبيالات مسحوبة على مدينين فى جهات توجد بها فروع البنك.

٢ -كمبيالات مسحوبة على مدينين فى جهات توجد بها فروع لبنوك أخرى.

وفى الحالة الأولى ترسل الكمبيالات مع قسائمها إلى توكيلاتنا فى هذه الجهات مبيناً بالقسائم جميع التعليمات اللازمة.

أما فى الحالة الثانية ترسل الكمبيالات رفق خطاب إلى فـروع البنـوك المحليـة الأخرى مع التعليمات اللازمة.

ويجب متابعة ورود إفادة الإستلام عن الكمبيالات المرسلة بكل دقة وإثبات تـاريخ الإفادة فى موضع تضاف إلى السجل المذكور والتأكيد عليه من موظـف مـسئول كما يقيد فى هذا السجل أيضاً الكمبيالات المرسلة للبروتستو.

(و) محفظة الكمبيالات:

تودع الكمبيالات بالمحفظة بطريقة يسهل معها سحب أى كمبيالة عند الحاجة إليها إذ تقسم إلى إثنى عشر شهراً وتحفظ كمبيالات كل شـهر مرتبـة تبعـاً لتـاريخ استحقاقها داخل ملف أو أكثر فى القسم الخاص بذلك الشهر من المحفظة.

والكشوف المستعملة فى معالجة الكمبيالات هى:

١ - كشف الكمبيالات نقداً.

٢ - كشف الكمبيالات المسددة عن طريق حسابات.

٣ - الكمبيالات المرتجعة.

وتعد صافى حصيلة هذه الكمبيالات لحساب العمـلاء وتـستعمل أصـول هـذه الكشوف كمستند حسابات وتحفظ مع مستندات اليومية.

ويتم تسوية الكمبيالات المدفوعة بإضافة حصيلتها فى اليوم التالى لتحصيلها.

ثانياً : تحصيل الشيكات:

لتحصيل الشيكات تتبع الإجراءات الآتية:

١ - يظهر العميل الشيك لأمر البنك.

٢ - وقد يذكر المظهر فى التظهير أن القيمة للقيد بحسابه الجارى أو للتحصيل.

٣ - وتقدم الشيكات للتحصيل بموجب "حافظة تحـصيل شـيكات" تعمـل مـن صورتين صورة يوقعها الموظف الذى يستلم الشيكات وتسلم للعميل بدلاً مـن الإيصال وتحتوى الحافظة على البيانات الهامة فى الشيك.

٤ - بعد تحصيل قيمة الشيكات يخطر البنك عميله عن طريق إرسال إشعار إضافة لإيصال قيمة الشيكات المتحصلة.

٥ - لا تتقاضى البنوك عادة من عملائها عمولة تحصيل على الشيكات المسحوبة على البنوك الأعضاء فى غرفة المقاصة فى نفس البلد ولكنها تتقاضى مصروفات تحصيل فى الوقت الذى تتقاضى هذه العمولة على تحصيل الشيكات المسحوبة على البنوك من غير أعضاء غرفة المقاصة وعلى الشيكات المسحوبة على الفروع بالأقاليم.

ثالثاً: خصم الكمبيالات والسندات الإذنية:

نظراً لحاجة التاجر دائماً للنقد بين يديه، ولأن سرعة دوران المال أفيد من الإنتظار حتى يحل ميعاد إستحقاق الكمبيالات، أو السندات الإذنية التى فى حوزته، فإنه يلجأ إلى البنك لخصمها أو قطعها للحصول على نقد حاضر.

وحين يخصم التاجر هذه الأوراق فى البنك فإنه لا يحصل على قيمتها الإسمية ولكنه يحصل على قيمة الورقة بعد خصم الفوائد عن المدة المحصورة بين تاريخ قطع الكمبيالة وتاريخ استحقاقها بالإضافة إلى العمولة ومصاريف التحصيل وحتى تتم عملية الخصم فلابد:

١ - أن يظهر على الكمبيالة لأمر البنك ويدون التظهير.

(إدفعوا لأمر البنك .... والقيمة وصلتنا نقداً)

التاريخ .... التوقيع

٢ - إن هذا التظهير ليس معناه إعفاء جميع الموقعين (المظهرين) عليها من المسئولية إذا توقف المسحوب عليه عن الدفع فى ميعاد الإستحقاق.

٣ - يظل قاطع الكمبيالة ضامناً لقيمتها حتى يتم دفع هذه القيمة.

٤ - يقوم البنك المركزى بتحديد سعر خصم الكمبيالات طبقاً للقانون الأساسى ويتراوح هذا السعر بين ٥%، ٧% تبعاً للآتى:

(أ) علاوة العميل بالبنك وحركة حسابه مع البنك.

(ب) أهمية الورقة المخصومة.

(جـ) سهولة إعادة خصم الورقة فى البنك المركزى.

٥ - تتراوح العمولة التى يتقاضاها البنك ما بين ١%، ٠,٥% من القيمة الإسمية للكمبيالة.

٦ - يتقاضى البنك مصروفات أخرى عن عملية التحصيل (مصاريف إنتقال محصلة)، وتكاليف الإخطارات التى يطالب فيها بدفع قيمة الكمبيالة أو السند الإذنى، وأساس ذلك نسبة معينة تختلف من بنك لآخر.

٧ - يتم الخصم عن طريق إعداد حافظة خصم كمبيالات يعدها البنك وهذه الحافظة تشمل:

(أ) القيمة الإسمية للكمبيالة.

(ب) إسم المسحوب عليه والبيانات الخاصة به.

(جـ) مكان الدفع.

(د) تاريخ الإستحقاق.

(هـ) الأيام المحصورة بين تاريخ الخصم وتاريخ الإستحقاق مضافاً إليها يوم المهلة، علماً بأنه إذا وقعت المهلة فى يوم إجازة فإنها تضاف إلى الأيام التى تحتسب عنها الفائدة.

(و) حساب النمر.

(ز) مصاريف التحصيل.

ويظهر فى أسفل الحافظة مقدار "الآجيو" بعناصره الثلاثة الفائدة والعمولة والمصاريف مطروحاً من مجموع القيمة الإسمية.

٨ – بعد خصم الأوراق التجارية يبادر البنك بإخطار المسحوب عليهم بإنتقال ملكية الأوراق إلى البنك بسبب الخصم وينبههم إلى مراعاة مواعيد الإستحقاق ودفع قيمة الأوراق للبنك فى تواريخ إستحقاقها ويبرم البنك مع عميله إتفاقاً تحدد فيه مدة الإعتماد وموعد بدء العمل به وقيمة الإعتماد وسعر الفائدة وكافة البيانات الخاصة بعمولة التحصيل ومصاريف التحصيل وغيرها.

ويعمل البنك بروتستو عدم دفع على كل ورقة يتوقف المسحوب عليه عن الوفاء بقيمتها فى ميعاد إستحقاقها.

وظائف أخرى لهذا القسم:

١ – إتخاذ البنك محلاً مختاراً له لدفع الكمبيالة:

(أ) كثيراً ما يكتب المسحوب عليه على الكمبيالة عند قبولها ما يأتى : "مقبول الدفع فى بنك مصر" ومعناها أن المسحوب عليه اتخذ من بنك مصر محلاً مختاراً لدفع قيمة الكمبيالة وذلك عند وجود حساب جارى له فى البنك المذكور.

(ب) فى هذه الحالة لابد أن يخطر المسحوب عليه البنك بهذا الإجراء لأن البنك غير ملزم قانوناً بدفعها لو كان للعميل رصيد كاف بالبنك إلا إذا أخطره العميل مقدماً بأمر كتابى بدفعها أو كان هذا الإذن مسبقاً وكتابياً أيضاً.

٢ – الحصول على توقيعات المدينين على الكمبيالة المقدمة للقبول:

يقدم البنك هذه الخدمة للعملاء الذين يقيمون بعيداً عن محل إقامة المسحوب عليهم بدلاً من تكبدهم مشقة السفر للحصول على قبول المسحوب عليه.

فتاجر الأسكندرية مثلاً الذى يشحن بضاعة إلى القاهرة يسلم بوليصة الشحن والفاتورة وكمبيالة مسحوبة على تاجر القاهرة إلى فرع – البنك فى الأسكندرية، وهذا بدوره يرسلها إلى فرع البنك بالقاهرة – والأخير بدوره يخطر تاجر القاهرة بالحضور لإستلام المستندات، وعند حضوره يطلب منه التوقيع على الكمبيالة المرفقة.

رابعاً: قسم الأوراق المالية:

تتلخص أهم أعمال هذا القسم فى:

١ – شراء الأوراق المالية وبيعها لحساب العملاء.

٢ – حفظ الأوراق المالية.

٣ – التسليف بضمان الأوراق المالية.

٤ – تحصيل الكوبونات وخصمها.

٥ – التأمين على السندات القابلة للإستهلاك.

٦ – القيام بإصدار الأسهم والسندات المالية للشركات الجديدة وزيادة رأس المال للشركات القائمة بتنظيم عملية الإكتتاب.

وفيما يلى شرحاً موجزاً لهذه الأعمال:

١ – شراء وبيع الأوراق المالية:

شراء الأوراق المالية:

أ – يتم عن طريق أمر شراء يحرره العميل مبيناً فيه بيان الأوراق المراد شراؤها والسعر الذى يقبل الشراء فى حدوده (حد أعلى – سعر الإقفال – سعر الفتح) وإن لم يحدد السعر معناه ترك الحرية للبنك للشراء بالسعر الأنسب – مع تحديد المدة التى يسرى فيها هذا الأمر وبعدها يصبح الأمر لاغى.

ب– لتنفيذ الأمر يتأكد قسم الأوراق المالية عن طريق قسم الحسابات الجارية من صحة إمضاء العميل ومن كفاية رصيده لدفع ثمن شراء الأوراق والمصروفات.

جـ–إذا لم يكن للعميل حساب فإنه يودع فى حساب الأمانات مبلغاً يكفى لتنفيذ العملية.

د – بعد هذا يصدر البنك أمره إلى سماسرة فى بورصة الأوراق المالية لتنفيذ عملية الشراء للأوراق المطلوبة.

هـ- إذا أتم السمسار العملية فإنه يخطر البنك تليفونياً والبنك بدوره يبلغ العميل بخطاب مرفقاً به فاتورة الشراء.

بيع الأوراق المالية:

أ - في حالة البيع يحرر أمر بيع أوراق مالية ولا يختلف عن أمر الشراء إلا في أنه أمر بيع.

ب- يجب على قسم الأوراق المالية الرجوع إلى قسم الحسابات الجارية للتأكد من صحة توقيع العميل، وإلى قسم حفظ الأوراق المالية "للتأكد من وجود الأوراق المالية المطلوب بيعها.

جـ-ويخطر سمسار البنك في البورصة بتنفيذ عملية البيع بالسعر المنصوص عليه أو السعر الأنسب.

د - يخطر السمسار البنك بإتمام تنفيذ العملية والبنك بدوره يخطر العميل كتابة لتنفيذ البيع ثم بإرسال كشف حساب بيع للأوراق المالية المباعة مبيناً فيه أصل ثمن البيع والمصاريف والسمسرة المخصومة وصافي قيمة المحصل من عملية البيع.

وتخضع عمليات شراء وبيع الأوراق المالية لرسم دمغة نسبي تتقاضاه الحكومة.

٢ – حفظ الأوراق المالية :

أ - يقوم القسم بهذه العملية نظير مبلغ رسم حفظ – وتتلخص العملية في حفظ الأوراق المالية في خزائن البنك الضخمة محافظة عليها من السرقة أو الحريق والقيام بتحصيل قيمة الكوبونات عند إستحقاقها.

ب- يشترط فيمن تقبل أوراقه أن يكون له حساب جاري بالبنك لقيد المتحصلات الناتجة عن كوبونات الأوراق المستهلكة أو جوائز اليانصيب التي تربحها تلك الأوراق ... إلخ. وفي نفس الوقت سهولة خصم المستحقات كرسم الحفظ أو قيمة التأمين وما إلى ذلك من المصروفات.

جـ- يتم إيداع هذه الأوراق بموجب "حافظة إيداع أوراق مالية بصفة أمانة".

د - يرسل البنك إلى العميل إيصالاً بالأوراق المودعة طرفه.

شروط الإيداع :

تشترط البنوك عدة إشتراطات عند حفظ الأوراق المالية بخزائنها أهمها:

أ - الأوراق المالية التى تودع برسم الحفظ فى النصف الأول من السنة تحتسب عليها رسوم حفظ عن سنة كاملة، أما الأوراق المالية التى تودع برسم الحفظ فى النصف الثانى من السنة يحتسب عليها نصف الرسوم السنوية فقط.

ب-بالنسبة للأوراق المحفوظة من السنوات السابقة فتحتسب عليها رسوم الحفظ كاملة فى أول كل سنة.

٣ - التسليف بضمان الأوراق المالية:

وتتلخص العملية فى قبول منح السلف للعملاء بضمان الأوراق المالية المقدمة منهم والتى تحفظ فى خزائن البنك ضماناً لتلك القروض أو السلف، وتتوقف قيمة السلفة على القيمة السوقية للأوراق المالية ومحاولة البنك الإحتياط لنفسه عند التقلبات فى الأسعار ولذلك تعتبر السندات الحكومية كسندات القرض الوطنى أوراقاً ممتازة، ولذلك ترتفع نسبة التسليف بضمانها إلى حوالى ٨٠% من قيمتها فى السوق، أما الأوراق المالية الأخرى التى يخشى عليها من التذبذب فى أسعارها فى السوق فقد لا تتعدى النسبة فى التسليف بضمانها مقدار ٧٠% من قيمتها السوقية.

٤ - تحصيل الكوبونات وخصمها:

يكلف العميل البنك الذى يتعامل معه بتحصيل قيمة الكوبونات التى تخصه، ويتم ذلك بموجب حافظة تحصيل.

وعند إتمام عملية التحصيل يرسل المصرف إلى عميله إخطاراً يقيد فيه صافى قيمتها بحسابه الجارى.

وتخصم البنوك أحياناً كوبونات السندات وتعاملها معاملة الكمبيالات أو السندات الإذنية من حيث إمكان خصمها قبل ميعاد الإستحقاق لأنها تعطى فائدة ثابتة بينما يتعذر خصم كوبونات الأسهم لأن أرباحها غير معروفة مقدماً.

٥ – التأمين ضد إستهلاك الأوراق المالية :

للسند قيمتان، قيمة إسمية وقيمة حقيقية (سوقية) وقد يكون من النوع ذى الجوائز (اليانصيب) وكلما مرت السنوات زاد الأمل عند صاحب السند ذو الجوائز فى ربح الجائزة الأولى لأن عدد السنوات يقل نتيجة الإستهلاك فيؤدى هذا إلى إرتفاع أسعار السندات.

وإذا استهلك السند فإن صاحبه يخسر الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الإسمية التى سيستلمها إذا إستهلك هذا السند.

لذلك يؤمن كثير من المصارف على هذا النوع من السندات بناء على طلب أصحابها نظير رسم يدفع قبل ميعاد الإستهلاك، وفى هذه الحالة يعوض البنك صاحب السند بدفع قيمته السوقية يوم الإستهلاك إذا استهلك أو يشترى له ورقة أخرى من نفس النوع المستهلك بدلاً منها.

أنواع التأمين على الأوراق المالية:

- تأمين إجبارى.
- تأمين إختيارى.

التأمين الإجبارى:

وهو هنا بالنسبة للأوراق المحفوظة فى البنك بصفة ضمان للسلف لأن البنك مضطر للتأمين عليها ضماناً لأمواله حتى يضمن لنفسه الحصول على قيمة القروض الممنوحة. ولذلك فإن البنك يؤمن على هذه السندات سواء طلب منه العميل ذلك أو لم يطلب. فسندات البنك العقارى المصرى إصدار رقم ١٩٥١ لمدة ٥٠ عام من

الضرورى أن يتم إستهلاكها بالكامل عام ٢٠٠١، ويستهلك منها سنوياً جزء من خمسين من قيمتها فى أول ديسمبر من كل عام، لذلك نجد أن البنوك تؤمن عليها ضد الإستهلاك فى شهر نوفمبر من كل عام وتخصم قيمة قسط التأمين ضد الإستهلاك من حساب العميل.

التأمين الإختيارى:

وهو خاص بالنسبة لمن يودع أوراقه برسم الحفظ لدى البنوك، ولذلك لا تقوم البنوك بالتأمين على تلك الأوراق إلا إذا طلب العميل منها ذلك بأمر كتابى.

الإكتتاب فى الأوراق المالية بواسطة البنوك:

يقوم قسم الأوراق المالية بعملية جمع الإكتتابات لأسهم الشركات الجديدة بعد الترويج لها وكذلك عمليات الإكتتابات فى زيادة رءوس الأموال للشركات القائمة وما يترتب عليها بعد ذلك من عمليات التخصيص إن وجدت وكذلك عمليات إصدار الأسهم والقيام بتسليمها إلى المكتتبين فيها.

خامساً : قسم البضائع:

تنحصر مهمة البضائع فى البنك التجارى فى الآتى:

١ – منح السلف بضمان البضائع (المحاصيل المودعة بمخازن وشون البنك) نظير الحصول على فائدة القرض وأجر التخزين والحراسة والأرضية وما إلى ذلك من المصروفات الأخرى التى يتكبدها البنك فى هذا السبيل.

٢ – حفظ المحاصيل وبيعها لحساب أصحابها مقابل عمولة البيع ومصروفات التخزين.

التسليف بضمان البضائع والمحاصيل:

تقبل البنوك التجارية التسليف بضمان المحاصيل الزراعية كالحبوب وغيرها والبضائع والمواد الخام بشرط توافر الشروط الآتية فى البضائع والمحاصيل التى تقدم بصفة ضمان السلف.

أ - أن تكون المحاصيل أو البضائع ملكاً للمدين.

ب- أن تكون خالية من الموانع والإختصاصات.

جـ- ألا تكون قابلة للتلف السريع وأن تتحمل البقاء لمدة طويلة مع الإحتفاظ بمميزاتها.

د - أن تكون سهلة التصريف وتفضل تلك التى يمكن التعامل فيها على أساس رتب معينة أو عيار معين كالقطن والحبوب.

هـ-أن يسهل تقدير قيمتها فى أى وقت بدقة.

الرسوم ومصاريف التخزين* :

- **مصاريف التخزين :** تحتسب على جميع البضائع الموجودة فى نهاية الشهر السابق مضافاً إليها الإيداعات التى تمت خلال الشهر ويخصم بها على حسابات العملاء فى نهاية الشهر أو عند تصفية الحساب.
- **مصاريف الملاحظة :** تحتسب مرة واحدة عند سحب البضائع من المخزن.
- **العمولة :** تحتسب على المبيعات والمشتريات التى يقوم بها البنك لحساب العملاء من البضائع المخزنة.
- **الفوائد :** تكون بحد أدنى ٥% وحد أقصى ٥,٥% على القروض التى تزيد عن ٢٥٠٠ جنيه وبحد أدنى ٥,٥% وحد أقصى ٦% على القروض التى تبلغ ٣٥٠٠ جنيه أو أقل.

سحب البضائع:

يتم سحب البضائع من المخازن بموجب بطاقات تسليم يصدرها البنك بإسم العميل على المخزن مبيناً بها الكمية والنوع بشرط أن يسمح مركز العميل بذلك.

* يتم تعديل الفوائد والعمولات المصرفية لكل بنك حسب تكلفة كل عملية بصفة دورية مع التقيد بالحدود القصوى التى يضعها البنك المركزى كسقف لهذه الإيرادات.

وإذا كان التسليم لشخص آخر غير العميل فيجب الحصول على أمر كتابى بــذلك موقعاً عليه من العميل ويحمل هذا الأمر طابع دمغة، إذا كان التسليم عند دفــع مبلــغ معين، ويجب أن يتم التسليم بالوزن إلا إذا نص العميل صراحة على أن يكون تــسليم الكمية بالرصيد، ويجب فى جميع الأحوال أن يحدد العميل الكميــة المــراد تــسليمها وكذلك إذا كان التسليم بمقابل أو بدون مقابل.

وفى حالة وجود البضائع بمخازن فرع آخر لحساب العميل، فإن أوامــر التــسليم تصدر بموجب خطاب موقع عليه من الفرع توقيعاً أولاً وثانياً علــى أن يــذكر فــى الخطاب إذا كان التسليم مقابل الدفع أو دون مقابل.

وفى حالة إصدار أمر تسليم بضائع دون مقابل يجب إستنزال كمية البضائع فوراً من حساب العميل دون إنتظار تسليمها بمعرفة الفرع الآخر، أما فى حالة التسليم مقابل الدفع فإنه يجب إستيفاء الكمية بحساب العميل حتى ورود ما ذكرنا الإضــافة بالقيمــة المطلوبة وحينئذ تنزل الكمية من حساب العميل.

وعندما يتسلم أمين المخزن إذن التسليم يتخذ الإجراءات التالية:

- يحصل على توقيع العميل أو المحول إليه على إذن التسليم الصادر من الفرع عن كل كمية تسلم إليه ويلصق طابع دمغة، وإذا تم سحب الكمية على دفعات فيتعــين توقيع العميل على كل دفعة بظهر الإذن، ولصق طابع الدمغة فى كل مرة. تــدرج مفردات الأوزان فى كشف وزن البضائع المنصرفة ويتم إثباتها فى تقريــر أمــين المخزن اليومى.
- يرصد التقرير اليومى لأمين المخزن بإضافة الوارد إلى رصيد اليوم الــسابق ثــم يطرح منها الكميات المحسوبة ويرسل للفرع بعد ذلك للتوقيع عليــه مــن أمــين المخزن مرفقاً به كشوف الوزن وأذونات التسليم التى تم تنفيذها بالكامل.

مقدار السلف:

تتراوح قيمة السلفة التى يمنحها البنك لعملائه بــضمان المحاصــيل أو البــضائع حوالى ٦٠% إلى ٧٠% من سعر السوق، وتتوقف هذه النسبة على نــوع البــضاعة

ودرجة جودتها. والباقى من الثمن (٣٠% أو ٤٠%) يحتجزه البنك بصفة هامش ضد تقلبات الأسعار، فإذا هبط السعر كان على العميل تغطية مركزه حتى يعود الضمان إلى ما كان عليه أولاً فإذا لم يقم العميل بتغطية مركزه عن طريق دفع مبلغ يساوى قيمة الهبوط فى الأسعار كان للبنك الحق فى بيع هذه المحاصيل لحساب العميل وعلى مسئوليته وتصفية حسابه بعد خصم قيمة السلفة والفوائد ومصروفات التخزين وعمولة البيع وصرف ما يتبقى من ثمن البيع بعد ذلك لعميله دون أن يكون له أى حق فى الإعتراض على ذلك.

أما إذا ارتفعت أسعار المحاصيل أو البضائع فللعميل الحق فى هذه الحالة فى زيادة مقدار السلفة التى يمنحها له البنك بمقدار ٦٠% أو ٧٠% من قيمة الزيادة فى الأسعار حسب الأحوال لحين أن يقرر بيع محاصيله بالأسعار التى تناسبه فيقوم البنك ببيعها لحسابه ويصفى حسابه مع عميله بنفس الطريقة السابقة ويقوم بدفع الرصيد المتبقى له بعد خصم قيمة القرض وفوائده ومصروفات التخزين والعمولة.

الفصل الثامن

الرقابة على أنشطة البنوك



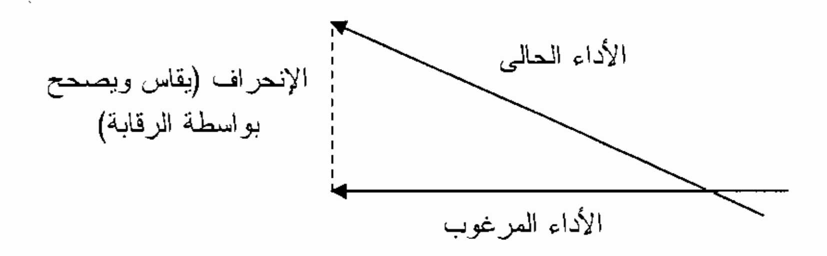
الفصل الثامن

الرقابة على أنشطة البنوك

مفهوم الرقابة :

الرقابة هى جوهر عملية الإدارة، تحتاجها كل المشروعات للتأكد من أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت. فكل أنشطة المشروع التى تتراوح من صرف الأموال إلى إنتاج السلع إلى متابعة أداء الأفراد تخضع لعملية الرقابة. ويمكن تعريف الرقابة بأنها "قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التى صممت للوصول إليها قد تحققت".

وعلى هذا فهى وظيفة كل مدير مكلف بتنفيذ الخطط، وكما أوضح فايول سابقاً أن الرقابة فى المشروع تعمل على التحقق من أن كل شئ يتطابق مع الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المتبعة، فالرقابة هى جزء من وظيفة المدير التى تتطلب مقارنة الأداء الفعلى المرغوب فيه وتصحيح الإنحراف إذا وجد.



وهناك عنصران هامان يجب توافرهما قبل أن يضع المدير أى نظـام للرقابـة، وهما التخطيط والتنظيم. فمن الواضح أن الرقابة يجب أن تؤسس على الخطط. وكلمـا زاد وضوح وتكامل الخطط تصبح الخطط معايير يمكن عـن طريقهـا قيـاس الأداء المرغوب، فكل أساليب وأدوات الرقابة هـى أسـاس أسـاليب وأدوات تخطيطيـة، فالموازنة مثلاً تعتبر من أدوات التخطيط والرقابة فى نفس الوقت.

ونظراً لأن الغرض من الرقابة هو قياس الأنشطة وإتخاذ الإجراءات للتأكد من أن الخطط قد تحققت، فيجب أيضاً أن نعرف فى أى مكـان بالمـشروع تقـع مـسئولية الإنحراف عن الخطط وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

فالرقابة على الأنشطة تمارس من خلال الأفراد ولكن لا نستطيع أن نعرف أيـن تقع مسئولية هذا الخطأ فقد ترتفع التكاليف بنسبة كبيرة أو يتأخر تنفيذ العقد أو زيـادة المخزون عن الحد المقرر ولكن المديرين لا يعرفون أين تقع مسئولية هذا الإنحراف، ولذلك فإن التخطيط الواضح والتنظيم المتكامل يؤديان إلى فاعلية الرقابة.

تعريف وأهمية الرقابة المالية العامة والخاصة:

(أ) تعريف وأهمية الرقابة المالية العامة:

يصعب إيجاد تعريف محدد لكلمة الرقابة يجوز إستعماله فى كافة الظروف وفـى معظم الوظائف التى تقوم بها الأجهزة الحكومية، ولكن ينبغى التمييـز بـين الرقابـة الإدارية والرقابة المالية، فإن الأخيرة تعتبر من أهم أدوات الإشراف للرقابة الإداريـة إذ أن المال هو عصب المؤسسة أو التنظيم فى القطاعين العـام والخـاص، ويمتلـك المسئول المالى سلطة قوية حتى ولو كان فى المستويات الإدارية الدنيا.

والرقابة ببساطة تعنى (التحقق من أداء العمل وتنفيـذ البـرامج وفـق الأهـداف المنوطة بالتنظيم ووفق القواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التـى تـصدر مـن المستويات المختلفة فى التنظيم لتنفيذ ما تقدم)، وهكذا تشكل الرقابـة أداة يمكـن مـن

خلالها التحقق من أن الأهداف والبرامج قد نفذت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاية المحددة وفى الوقت المحدد للتنفيذ، أى وفق الجدول الزمنى لعملية التنفيذ.

ونخلص مما سبق إلى أنه توجد أربعة عناصر أساسية للرقابة تتمثل فيما يلى:

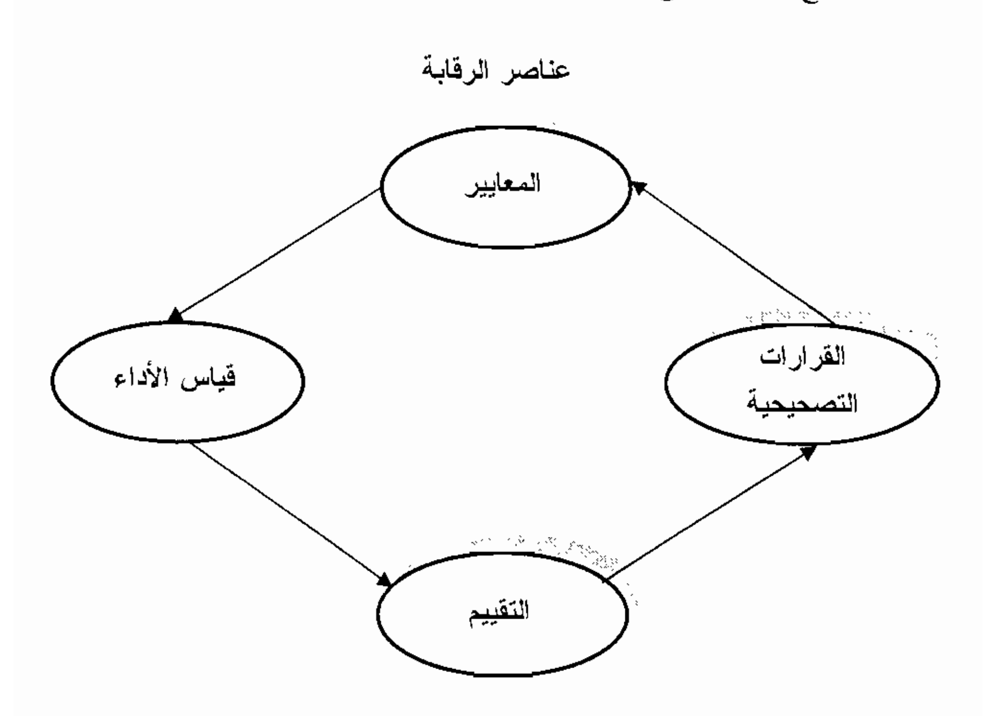
الأول : أن الرقابة تحدد المعايير كالأهداف والخطط والسياسات التى تستخدم كمرشد للأداء.

الثانى : أن الرقابة تقيس النشاط الجارى كمياً كلما أمكن ذلك.

الثالث : أن الرقابة تقيم المدخلات والأداء الجارى حسب الأهداف والخطط والسياسات كمعايير.

الرابع : أن الرقابة تتخذ الإجراءات التصحيحية فى شكل قرارات تصحيحية فورية ويوضح الشكل التالى تلك العناصر السابقة.

عناصر الرقابة



وقد تطور مفهوم الرقابة المالية العامة عبر ثلاث مراحل هى:

الأولى : فقد كانت رقابة خزينة الدولة، الرقابة التفصيلية وهى الشكل التقليدى لأنـــواع الرقابات المعروفة تعود للعصور الوسطى عندما صدر قانون الحقــوق ســـنة ١٦٨٨م فى بريطانيا، فقد أوجب مبــدأ لا ضـــرائب دون تمثيــل وموافقـــة البرلمان، وكان ذلك نتيجة للصراع بين الشعب وممثليه من جهة وتــصرفات الملك غير المنضبطة من جهة أخرى، وبتطبيـــق المبــدأ المــذكور احــتفظ البرلمان بحقه فى إقرار جميع النفقات التى ينفقها الملــك مـــن إنــضباطيتها ومراقبتها ومراقبة الخزينة مراقبة دقيقة.

الثانية : وقد أدت الزيادة المضطردة فى الإنفاق الحكومى نتيجة لتدخل الدولة المتزايد وتعدد وظائفها وإتساع تنظيماتها إلى تحول التركيز فى المرحلة الثانية إلـــى أدوار الأموال العامة حيث بدأ الإهتمام بإختيار الطريق الأنسب لتحقيق مهمة محددة ووضع معايير القياس ومعايير لتقييم الأداء.

الثالثة : وعلى الرغم من أن التركيز على إدارة العمليات المحاسبية لا يزال مرغوبـــاً ومعمولاً به فى كثير من الأقطار المتقدمة وغالبية الأقطـــار الناميـــة، إلا أن الرقابة المالية دخلت مجالاً أوسع حيث أصبح الإهتمام بمسائل أشـــمل وأعـــم ترتبط بالأهداف الطويلة المدى والسياسات الحكومية وعلاقتها ببدائل الإنفـــاق المحددة.

وبعد أن كان هدف الرقابة المالية الأساسى بشكل عـــام هـــو تحقيـــق المـــسئولية الإدارية أو تنفيذ هذه المسئولية وترجمتها إلى الواقع العملى وغاية ذلك فى المؤسسات العامة هو حماية الصالح العام بالكشف عن المخالفة التى تكون موضـــوع المـــساءلة تمهيداً لتحديد المسئولية الإدارية لتوقيع الجزاء العقابى، والهدف الآخر توجيه القيـــادة الإدارية والسلطة المسئولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام وإتخاذ ما يلزم لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

أن غرض الرقابة هذا يعتبر من الأغراض التقليدية لمفهوم الرقابة، لذا فقد حـــدث تطور فى الأهداف كما حدث تطور فى المفاهيم إذ أصبح الهدف الرئيسى من الرقابـــة هو التأكد من كفاية المعلومات والأنظمة والإجراءات المـــستخدمة وفاعليـــة وكفايـــة

البرامج التى يتم تنفيذها ومدى إلتزام الإدارة بالقواعد والقوانين والسياسات ومدى صحة الخلافات المالية ودقتها وفاعلية تقارير الإدارة التى من شأنها أن تكشف الأوضاع المالية ونتائج العمليات الماضية لبرنامج أو مؤسسة.

(ب) تعريف الرقابة الخاصة: المحاسبة القانونية

الرقابة الخاصة بمعناها اللفظى هى التحقق من صحة الأرقام أو القيود أو الكشوف أما معناها المهنى فيقصد بها "فحص الحسابات والدفاتر والمستندات فحصاً دقيقاً بحيث يتمكن المدقق من الإقتناع بأن الميزانية تدل دلالة صادقة وعادلة على المركز المالى للمؤسسة وإن حساب النتيجة يعطى صورة مماثلة لنتيجة أعمال المدة المالية وذلك بناء على البيانات والإيضاحات المقدمة للمدقق وطبقاً لما جاء بالدفاتر مع أخذ نصوص القانون العام والقانون الخاص فى الإعتبار والتأكد من تطبيق نظام الضبط الداخلى، وإذا لم يقتنع المدقق بصحة الميزانية وحساب النتيجة فعليه أن يبين بوضوح أوجه النقص فى صورة تحفظات فى تقريره.

أهداف الرقابة المالية على البنوك:

الباحث فى التطور التاريخى لأهداف الرقابة بمعناها المهنى يستطيع أن يلمس تطوراً ملحوظاً فى هذا الصدد، فقد كان ينظر إلى تدقيق الحسابات قديماً على أنها وسيلة لإكتشاف الأخطاء والغش والتزوير الموجود بالدفاتر والسجلات وأن مهمة المراقب قاصرة على تعقب تلك الأخطاء والغش وإكتشافها، ولكن سرعان ما تغيرت النظرة إلى الرقابة وأهدافها وإلى مهمة المراقب والدور الذى يقوم به. ويرجع الفضل فى ذلك إلى القضاء الإنجليزى الذى قرر صراحة فى بعض أحكامه التى أصدرها عام ١٨٩٧م أن الهدف الأساسى للرقابة ليس إكتشاف الأخطاء والغش الموجود بالدفاتر وأنه ليس مفروضاً فى المراقب أن يكون جاسوساً أو بوليساً سرياً، أو أن يقوم بعمله وهو يشك فى كل ما يقدم إليه أو فى معاونيه أو من يقدمون له البيانات التى يطلبها مما لا يصلح له أن يبدأ عمله وفى مخيلته إحتواء الدفاتر والسجلات على غش وأخطاء.

ولقد لقى هذا التطور فى أهداف الرقابة قبولاً لدى الكتاب، فهم مجمعون على أنه ليس من أغراض الرقابة إكتشاف الغش والأخطاء وإنما تظهر نتيجة لقيـــام المراقـــب بمهمته وعن طريق غير مباشر.

ومن جهة أخرى فقد كانت النظرة التقليدية لأهداف الرقابة قاصرة على التحقـــق فقط من الدقة الحسابية للدفاتر والحسابات وما تحتويه من بيانات ويمكن أن يقال بعبارة أخرى أن دور المراقب كان ينحصر فقط فى الرقابة الحـــسابية الروتينيـــة ومطابقـــة الميزانية والحسابات الختامية مع الحسابات والدفاتر التى تمسكها المنشأة وليس لـــه أن يبدى رأيه فى أكثر من ذلك ولكن ما لبثت أهداف الرقابة أن تطورت وتطورت معهـــا بالتالى مهمة المراقب، فبعد أن كان المراقب يقف موقفاً سلبياً وتقتصر مهمتـــه علـــى مجرد المراجعة الحسابية الروتينية ومطابقة البيانات الموضحة بالميزانيـــة وحـــساب الأرباح والخسائر لما هو مسجل بالدفاتر والسجلات أصبح لزاماً عليه أن يقوم برقابـــة إنتقادية منظمة وأن يصدر حكمه ويكشف عن رأيه الفنى المحايد فى تقريره عن نتيجة فحصه وأن عليه أن يطمئن الطوائف العديدة التى تعتمد على البيانات المحاسبية عـــن صحة ودقة تلك البيانات ودرجة الإعتماد عليها.

إن هدف الرقابة لم يعد مجرد التأكد من المطابقة الحسابية للبيانات وهـــى ناحيـــة شكلية بحتة، بل امتدت إلى جوهر ومضمون القوائم المالية بقصد الوصول إلـــى رأى فنى محايد عن مدى دلالة تلك القوائم المالية والمركز المالى للشركة ونتيجة إعمالهـــا من ربح أو خسارة.

وينبغى أن نضيف بهذه المناسبة ما ظهر أخيراً من تطور فـــى أهـــداف الرقابـــة الخارجية وبالتالى فى مهمة مراقب الحسابات، هذا التطور كان نتيجة منطقية لظهـــور المؤسسات العامة ذات الطابع الإقتصادى ودخول كثير من الشركات ضـــمن القطـــاع العام.

إن التنظيمات الجديدة قد ألقت عبئاً جديداً على مراقبى الحسابات، الأمر الذى استلزم معه ضرورة التفكير فى تطوير مفهوم الرقابة الخارجية على الحسابات ومقوماتها، حتّى تصبح هذه العملية من الدعامات الأساسية للنهضة الإقتصادية.

إن نظام التخطيط الشامل الذى اتخذته الدولة لمواردها المادية والبشرية يتطلب من عملية الرقابة على الحسابات هدفاً أسمى من الأهداف التقليدية التى كانت تسعى إلى تحقيقها. إن هذا النظام يتطلب من مراقبى الحسابات أن يكونوا عوناً للدولة والقائمين بإدارة المشروعات للوصول إلى أعلى مستوى من الكفاية الإنتاجية فى إستخدام هذه الطاقات والإمكانيات المادية والبشرية وبالتالى نحو تحقيق أهداف الخطة المرسومة مستهدفاً فى ذلك مضاعفة الدخل القومى وتنمية الإقتصاد القومى ومن ثم تحقيق الرفاهية لأفراد هذا المجتمع.

إن عملية الرقابة الخارجية على الحسابات فى ظل المجتمع المتطور يجب أن تهدف إلى مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها ومدى ما حققته من أهداف. والتعرف على الأسباب التى عاقت بعض الإدارات أو المشروعات عن الوصول إلى الهدف المرسوم، وكذا فإن عملية الرقابة الخارجية على الحسابات يجب أن تهدف إلى تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفاً منها. إن هذه العملية يجب أن تسعى جاهدة إلى معاونة القائمين بإدارة المشروع إلى محور الإسراف فى كل نواحى النشاط وبالتالى إلى تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة.

من هذا العرض الوجيز لأهداف الرقابة وتطويرها نستطيع أن نقسم الأهداف إلى مجموعتين رئيسيتين:

- أهداف تقليدية.
- أهداف حديثة.

الأهداف التقليدية:

أ - التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات ومدى إمكانية الإعتماد عليها.

ب- الحصول على رأى محايد يستند إلى قرائن وأدلة قوية على مدى مطابقة القوائم المالية التى تعدها المنشأة والتى تم تدقيق حساباتها لما هو مقيد بالدفاتر والسجلات وعن مدى دلالة تلك القوائم على نتيجة أعمال المنشأة من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية معينة، وحقيقة مركزها المالى فى نهاية تلك الفترة.

جـ- إكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش أو تزوير.

د - تقليل فرص إرتكاب الأخطاء أو الغش وذلك عن طريق تدعيم أنظمة الرقابة الداخلية للمنشأة وما تحدثه زيارات المراقبة المفاجئة من أثر فى نفوس الموظفين.

وعلاوة على الأغراض التقليدية أعلاه نجد أن الرقابة توفر للمنشأة المزايا التالية:

١ - يطمئن أصحاب المنشأة – المساهمون فى الشركات المساهمة – على سلامة إدارة الشركة وسلامة أموالهم المستثمرة.

٢ - يعتمد المديرون على الحسابات التى تتم مراجعتها فى تقرير السياسة الإدارية السليمة للحاضر والمستقبل، وعلاوة على ذلك تكشف المراقبة على مواطن الضعف فى النظم الإدارية وخاصة نظم المراقبة الداخلية.

٣ - يعتمد الغير على الحسابات المنشورة والموقع عليها من المراقب فى تقرير المركز المالى للمنشأة، فهى تطمئن الدائنين وحملة السندات على سلامة إستثمار أموالهم، كذلك فإنه فى تقديم الحسابات المعتمدة يسهل على المنشأة الحصول على القروض من البنوك وهيئات الأعمال الأخرى.

٤ - عند بيع المنشأة يسهل تقدير الشهرة على أساس قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح، تلك القدرة التى تستنتج من دراسة إتجاه الإيرادات والمصروفات، كما توضحها الأرقام الواردة فى الحسابات المعتمدة.

٥ - تسهل ربط الضريبة إذ غالباً ما يعتمد رجال الضرائب على الحسابات التى تمت مراجعتها بواسطة أحد المحاسبين الموثوق بهم.

٦ - كثيراً ما يقدم مراقب حسابات المنشأة خدمات أخـرى معتمـدة، منهـا تنظـيم السجلات والدفاتر وأحكام نظم المراقبة الداخلية وتصميم نظم المراقبـة الحديثـة مثل رقابة الميزانيات التقديرية والتكاليف المعيارية.

كما أن الرقابة المالية فى الأجهزة العليا للرقابة تهدف إلى ما يلى:

المساءلة المالية : ويجب أن تتضمن سلامة التـصرفات الماليـة والكـشف الكامـل للإنحرافات، ومدى إتفاق التصرفات مـع القـوانين والقواعـد الـسارية المفعول.

المساءلة الإدارية : ويجب أن تختص بالكفاءة والإقتصاد فى إستخدام الأموال العامـة والملكية والأفراد وغيرها من الموارد.

المساءلة عن البـرامج : ويجب أن تختص بالبحث عن مدى تحقيق البرامج والأنشطة الحكومية للأهداف المحددة مع مراعاة كل من التكاليف والنتائج.

وإنطلاقاً من المفهوم الشامل للرقابة العليا (وفى إطار نظرية الإشراف) المتصف بالديناميكية، فإننا نحدد أهداف الرقابة المالية العليا بما يلى:

١ - التحقق من أن الإيرادات قد تمت جبايتها وإيداعها الجهات والحسابات المختـصة خلال السنة المالية.

٢ - التحقق من أن الإنفاق قد تم وفق ما اعتمد مـسبقاً وفـى حـدود الـصلاحيات الممنوحة.

٣ - التحقق من أن كل ما يجب قيده خلال السنة المالية قد جرى تسجيله فى الحسابات المختصة وبالمبلغ الصحيح.

٤ - التأكد من إعتماد جميع القوانين والأنظمة والتعليمات السارية عند إنجازه وتمشيه مع نشاطات المنشأة والتأكد من فعالية وجدية هذه القوانين والأنظمة والتعليمـات ومن أنها تحقق الهدف المرجو منها.

٥ - التأكد من أن المنشأة والإدارة العامة تسير بإتجاه تحقيق الأهداف المحددة لها فى قانون تأسيسها وتعديلاتها ونظامها الأساسى بالكفاءة المطلوبة.

٦ - تنمية السلوك الإنسانى ورفع كفاءة الإدارة.

٧ - ترشيد الإنجاز وتوجيه العاملين فى المنشأة أو الإدارة العامة.

إن بعض هذه الأهداف قد تبدو وكأنها من مهام سلطة الرقابة كما فى الأهداف (١، ٢، ٣، ٤) أو أنها من النتائج الحاصلة من قيام سلطة الرقابة بمهامها كما فى الأهداف (٥، ٦، ٧). إلا أننا نرى وفى مضمار سعينا للوصول إلى درجة متقدمة، ومن الرقابة العليا وبأسلوب متطور أن نضع ما نصبو إليه من سلطة الرقابة فى صورة أهداف ونطلب من هذه السلطة إنجازها بأعلى كفاءة، على أن تبقى تلك الأهداف فى مجال التطور والشمول بحسب تطور الحياة السياسية والإقتصادية والإجتماعية.

الأهداف الحديثة للرقابة:

أ - مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها للتعرف على ما حققته من أهداف ودراسة الأسباب التى حالت دون الوصول إلى الهدف المرسوم.

ب- تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفاً منها.

جـ- تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة عن طريق محو الإسراف فى جميع أوجه النشاط.

د - تحقيق أقصى قدر من الرفاهية لأفراد المجتمع.

ولكى تستطيع أجهزة التخطيط والرقابة تحقيق عمليات المتابعة والرقابة على المنشآت وبالتالى تحقيق أهدافها، يجب أن تتوافر لديها بيانات عن مدى تنفيذ تلك المنشآت للبرامج أول بأول، وأن تكون قادرة على تحليلها والإستفادة منها وأن تكون لها سلطة إتخاذ القرارات بما يمكن من تذليل أى صعوبات تعترض عملية التنفيذ، وأن

تكون على إتصال وثيق بكافة الأجهزة التنفيذية فى الدولة وتستعين أجهـزة التخطـيط والرقابة بعدد من المؤشرات المحاسبية للتعرف على مدى التنفيذ وقياس كفاية الوحدات وذلك بإستخدام عدة معايير وأنماط محددة مسبقاً للحكم على كفاية أوجه النشاط وعلـى النتائج النهائية المستهدفة.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تزداد فاعلية جهاز الرقابة الداخليـة فـى الوحـدات الإقتصادية بحيث يضطلع بمهمته العادية التى تتلخص فى الرقابة المالية التى تهـدف إلى التأكد من إتباع قواعد العمل المحددة لغرض المحافظة علـى حـسن الإسـتخدام الإقتصادى لأموال الشركة فى الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو ضياع.

خطوات الرقابة:

تتطلب وظيفة الرقابة القيام بثلاثة خطوات أساسية وهى : وضع المعايير، قيـاس الأداء، وتصحيح الإنحرافات، وهذه الخطوات يمكن إستخدامها فـى أى مجـال مـن مجالات الرقابة على الأموال، الإجراءات، الروح المعنوية، وجودة المنتجات ... إلخ.

أولاً : وضع المعايير :

من المنطقى أن أول خطوة فى عملية الرقابة هى وضع الخطط، ومع ذلك نظـراً لأن الخطط تختلف فى درجة تفاصيلها وتعقيدها، ونظراً لأن المديرين لا يـستطيعون ملاحظة كل شئ فإنه يجب أن توضع معايير، والمعيار هو نموذج أو مـستوى الأداء المرغوب تحقيقه والمعايير هى النقاط المختارة من برنامج الخطة الكلية والتى يتم فيها قياس الأداء لكى يعطى المديرون الإشارات التى توضح لهم كيف تسير الأمور بـدون الحاجة إلى مراقبة كل خطوة فى تنفيذ الخطط. وتحتاج الإدارة إلـى وضـع معـايير الأداء لكل الأنشطة التى تمارس فى المشروع. وقد يعبر عن المعـايير بمـصطلحات مثل جودة المنتج، الأرباح المكتسبة، المصاريف المستحقة، معدل الإنتاج المرفـوض، عدد شكاوى العملاء، ونسبة الغياب، والمعايير هى الأهداف المطلوب تحقيقهـا مـن الأداء. ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى نوعين: معايير كمية ومعايير نوعية.

١ – المعايير الكمية:

وهى المعايير التى يمكن التعبير عنها بصورة رقمية مثل النقود، الوقت، النسب، الأوزان، والمسافة، وغيرها. وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة. ونناقش فيما يلى بعض المعايير الكمية:

- **معايير الوقت:**

تبين هذه المعايير كمية الوقت المطلوب لتحقيق نتائج معينة، ومن أمثلة هذه المعايير: متوسط الوقت اللازم لكتابة خطاب على الحاسب يجب أن يكون ثمانية دقائق، كل موظف سوف يعمل ٣٧,٥ ساعة فى الأسبوع، بناء منزل جديد يجب أن يستغرق ستين يوم عمل. والمقابلة التى تعقدها لجنة إختيار العاملين يجب أن لا تزيد عن نصف ساعة لكل عامل.

- **معايير التكلفة:**

وتبين كمية النقود التى يجب صرفها لأداء نشاط معين، ومن أمثلة معايير التكلفة : تكاليف المواد بالنسبة لكل وحدة منتجة يجب أن تكون ٥٠ جنيهاً، وتكاليف العمال بالنسبة للوحدة يجب أن تكون ١٦ جنيهاً. وتكاليف التجهيزات يجب أن تكون ٨٠٠ جنيهاً فى الشهر.

- **معايير الإيراد:**

وتبين معايير الإيراد كمية الدخل التى يجب الحصول عليها من عملية معينة أو أنشطة، ومن أمثلة معايير الإيراد أن رجل البيع يجب أن يحقق مبيعات قدرها ١٠٠٠٠ جنيهاً فى الشهر، حجم المبيعات فى المشروع يجب أن يكون ٨٠٠٠٠ جنيه كل ثلاثة شهور. المبيعات من المنتج يجب أن تحقق إيراد قدره ٢٥٠٠٠ جنيهاً فى السنة الأولى. الإيراد المتحصل من راكب سيارة الأجرة يجب أن يكون نصف جنيه لكل كيلو متر ومتوسط المبيعات للمستهلك يجب أن يكون ٥٠٠ جنيه.

- **البيانات التاريخية:**

يستخدم المديرون عادة النتائج المتحققة فى الماضى كأساس لتقدير مستوى الأداء فى المستقبل فإذا بلغت إيرادات العام الماضى ١٠٠ ألف جنيه فيمكن للإدارة أن تضع هذه المعايير كهدف للعام القادم أو تزيده أو تخفضه بنسبة معينة فى ضوء ظروف المستقبل.

- **حصة السوق:**

تقوم العديد من المشروعات بوضع مستويات أو معايير أداء تتعلق بنسبة السوق الكلى التى يمكن أن تحصل عليها. فمثلاً قد تهدف شركة سيارات رئيسية إلى الحصول على ٢٠% من كل الوحدات المباعة فى السوق، أو تعمل شركة للمياه الغازية على تحقيق حصة تبلغ ٣٥% من كل المنتجات المماثلة التى تباع فى السوق.

- **الإنتاجية:**

معايير الإنتاجية تعتبر مطلوبة لكل الأنشطة فى المشروع فمعايير قياس إنتاجية المبيعات يمكن التعبير عنها بمبيعات كل موظف خلال يوم، أسبوع، أو أى فترة زمنية أخرى، ومعايير قياس إنتاجية الإنتاج يمكن التعبير عنها فى صورة الوحدات المنتجة بمعرفة العامل فى كل يوم عمل والوحدات المنتجة لكل آلة فى الوردية الواحدة، أو الفاقد أو التالف لكل آلة فى الوردية الواحدة.

وتعبر الإنتاجية عن مدى فاعلية العمليات التشغيلية. فالإنتاجية هى المعيار أو مستوى الأداء المطلوب. وهناك العديد من المتغيرات التى يجب وضعها فى الإعتبار عند تحديد مستوى الإنتاجية منها الأداء فى الماضى، درجة الميكنة أو الأوتوماتيكية، تدريب العاملين، والمعايير فى المشروعات المماثلة، وتلعب القدرة على التمييز عادة دوراً فى وضع معايير أو مساويات الإنتاجية.

- **العائد من الإستثمار:**

هو معيار يمثل نسبة الدخل الصافى للربح إلى رأس المال المستثمر، فإذا كان إجمالى الدخل الصافى للمشروع ٢ مليون جنيه ورأس المال المستثمر ١٠ مليون جنيه.

$$\therefore \text{فالعائد على الإستثمار} = \frac{\text{٢ مليون جنيه}}{\text{١٠ مليون جنيه}} \times ١٠٠ = ٢٠\%$$

ويفيد إستخدام العائد على الإستثمار كمعيار يدفع المديرين إلى التركيز على المجالات الرئيسية التى لها تأثير مباشر على ربحية العمليات مثل تكاليف الإنتاج، حجم المبيعات، مصاريف الفوائد، تكاليف المبيعات، وهذا المعيار أفضل من معيار حصة السوق حيث يمكن أن يكون للمشروع حصة كبيرة من السوق ومع ذلك يعمل بخسارة، ويفيد معيار العائد على الإستثمار أيضاً فى دفع المديرين لفحص كل أوجه نشاط المشروع من معدلات دوران العمل، المبيعات، رأس المال العامل، مستوى المخزون، رأس المال المستثمر، تكاليف الإنتاج والمبيعات والنقل. فلكل هذه الأنشطة تأثير على ربحية المشروع، وبالتالى تساعد على تحديد نسبة الأرباح إلى رأس المال المستثمر.

- **الربحية:**

بينما يبين العائد على الإستثمار نسبة الربح الصافى إلى رأس المال المستثمر، فإن الربحية، ويطلق عليها أيضاً العائد على المبيعات تعبر عن نسبة الربح الصافى إلى المبيعات. فعلى سبيل المثال إذا كان المشروع يحقق أرباحاً صافية قدرها ٥ مليون جنيه على قيمة مبيعات قدرها ٥٠ مليون جنيه فإن معدل الربحية:

$$= \frac{\text{٥ مليون جنيه}}{\text{٥٠ مليون جنيه}} \times ١٠٠ = ١٠\%$$

ومعايير الربحية قد تتحدد على أساس الخبرة الماضية، ربحية المشروعات المماثلة فى الصناعة، أو على التقدير الشخصى. ويفيد معدل الربحية كمرشد للعمليات الرقابية، فإذا كان معدل الربحية فى المشروع أقل من المعيار المناسب أو المطلوب فيجب إتخاذ إجراءات تصحيحية للوصول إلى الهدف.

- **معايير الأفراد:**

وتبين مستويات أداء الأفراد بصورة كمية مثل معدل دوران العمل والحوادث والغياب والمقترحات التى يقدمها الفرد.

٢ – المعايير النوعية:

من الواضح أنه يصعب قياس كل أنشطة المشروع بصورة كمية فليست كل المعايير يمكن التعبير عنها بالوقت، والأوزان، والنسب، والنقود، وغيرها من المقاييس الرقمية، والمعايير النوعية هى معايير شخصية. ومثال ذلك أن يتوقع من كل العاملين أن يكنوا الولاء للمشروع، أن يعتبروا أنفسهم أعضاء فى فريق يعمل بتعاون وفاعلية، وأن يظهروا بمظهر نظيف. وفى كل التعاملات مع المستهلك، يجب على الموظفين أن يظهروا مشاعر إيجابية نحوه ويعملوا على إخفاء مشاعر العداء، وكل هذه المعايير شخصية يختلف تقييمها من شخص إلى آخر، فقد يقوم مديرون بالتقييم، ويتضح أن لهم آراء مختلفة حول خصائص الولاء، التعاون، المظهر النظيف، أو المشاعر الإيجابية، مما تنتج عنه نتائج تقييم مختلفة، وبالتالى يصعب تطبيقها.

ومن الأنشطة التى يصعب وضع معايير كمية لها نشاط إدارة البحوث. ويميل الناس إلى التفكير فى أن المشروع الذى يتميز بأعلى درجة من المعايير الكلية يعتبر من أحسن المشروعات. ففى بعض الحالات يكون هذا التفكير صحيحاً، وتكون هناك إستثناءات فى الحياة العملية تجعل هذا التقييم غير مفيد. فمثلاً يتساءل عادة المديرون "ما هو المستوى العام لجودة المنتج أو الخدمة الذى يجب أن نلتزم به ؟" فإذا فرضنا أن شركتين قد قررتا أن تدخلا فى مجال إنتاج الحلوى، وترى الشركة (أ) أن هدفها هو تسويق الحلوى للشريحة التسويقية من المستهلكين التى تتصف بالدخل المتوسط وعدم التركيز على قيمة الحلوى الغذائية، أو مدى تأثيرها على الصحة، والإهتمام بالسعر، فقد تضع إدارة الشركة فى هذه الحالة مستوى متوسط أو منخفض من الجودة.

أما الشركة (ب) فهى تختار الشريحة التسويقية التى يتصف فيها المستهلكون بالتميز والتفضيل لأطعمة معينة، بالتركيز على القيمة الغذائية وعدم الإهتمام النسبى

بالسعر. فمن المحتمل أن تقرر الإدارة فى هذه الشريحة أن جودة الحلوى يجب أن تكون عالية جداً. وفى كل من الشركتين فإن المعيار الكلى للمنتج يحدد الإرشادات للمعايير الأخرى فى أمور مثل مكونات المنتج، العمليات الإنتاجية، أو عمليات التوزيع وذلك حسبما يتضح من الجدول التالى:

المعيار (مستوى الجودة)	الشركة (أ)	الشركة (ب)
جودة السكر، الزيت، والعناصر الأخرى	متوسط إلى منخفض	عال إلى عال جداً
العمليات الإنتاجية	عادية	مركبة، مرتفعة نسبياً
التغليف	منخفض المستوى	مرتفع المستوى
مواصفات الإنتاج	مواصفات منخفضة تلبية للحد الأدنى من المعايير الصحية المقررة بالقانون	مختارة على درجة عالية الإلتزام بمعايير تفوق الحد الأدنى

وضع معايير مختلفة لكل من الشركتين

فلا يمكن للشركة (أ) التى تسوق إنتاجها فى السوق الكبير أن تضع معاييراً عالية لمكونات المنتج، مما يؤدى إلى رفع السعر وعدم إقبال المستهلك عليه. والعكس بالنسبة للشركة (ب) حيث أن إنتاج حلوى بمواصفات منخفضة سوف يفشل فى تحقيق أهدافها.

وهناك بعض العوامل التى يجب على إدارة أى مشروع أن تضعها فى إعتبارها عند إتخاذ قرار حول المعيار الكلى لمنتجاتها، ومن هذه العوامل ما يلى:

- **عوامل الطلب:**

يجب على الإدارة أن تقوم بتحليل الطلب للتعرف على الحجم الكلى للسوق، وما هى الكمية المحتمل أن يشتريها السوق من المنتجات ذات الجودة العالية والمتوسطة والمنخفضة.

- **عوامل المنافسة:**

يجب تقييم المنافسة لتحديد نقاط القوة والضعف وما هو مستوى الجودة الذى يبـدو أكثر حساسية فى مواجهة المستهلكين.

- **عوامل الموارد:**

وعند محاولة تحديد المستوى العام للمنـتج يجـب علـى الإدارة تحليـل مـوارد المشروع، ومعرفة مستوى الخبرة، وكمية النقـود المتاحـة، ومـدى التـسهيلات الإنتاجية، ومستوى قنوات التوزيع.

- **عوامل التكلفة:**

فكلما زاد المستوى أو المعيار كلما زادت التكاليف اللازمة لأداء الأنشطة. ويجـب على الإدارة أن تقرر ما إذا كانت تستطيع أن تتحمل تكاليف زيادة المستوى أم لا، وفى المشروعات الكبيرة عادة ما تفضل الإدارة تقـديم منتجـات ذات مـستويات مختلفة من الجودة تحت ماركات مختلفة.

وعند الإختيار ما بين معايير الأداء المختلفة يجب مراعاة الإرشادات التالية:

١- وضع المعايير عند مستويات مناسبة:

والمستويات المناسبة أشياء مختلفة بالنسبة للناس، وهـى تـستخدم هنـا لتعنـى المستوى المقبول الممكن الوصول إليه فى ضوء الظروف المتاحة. فـإذا وضـع أداء العمل بصورة منخفضة فيعنى ذلك ضياع وفقد بعض الموارد الأساسية والمادية. وإذا وضع مستوى الأداء أعلى من اللازم فإنه يؤدى إلى الأخطـاء، وإحبـاط العـاملين، ومشاكل أخرى. وتحليل الحقائق كأساس لوضع المعايير يساعد على كـسب قبولهـا. وتساهم دراسة الوقت والحركة للنشاط فى وضع المعايير الواقعيـة للإنتـاج، فـالفهم الواضح لطبيعة العمل شرط أساسى لوضع المعايير، فمثلاً عند وضـع معيـار لأداء العامل على آلة معينة يجب التعرف على:

- مقدار الخبرة والتدريب الذى حصل عليه العامل.
- السرعة والدقة ومدى الإعتماد على الآلة.

- الواجبات الأخرى المطلوبة من العامل، وإذا تمكنت الإدارة من وضع المعايير الحقيقية التى يمكن الوصول إليها، فإن الشكاوى ستنخفض وترتفع الإنتاجية والروح المعنوية.

٢- اختيار عدد مقبول من المعايير:

يوجه النقد غالباً إلى المعايير لأنها تتطلب عملاً إضافياً، فقد يشكو المديرون من أن زيادة عدد المعايير تعنى مزيداً من التقارير والتفتيش والأعمال الروتينية التى تعوق مباشرتهم لبعض الوظائف الأخرى الهامة. وفى كثير من الأحوال، فإن وجود عدد كبير ومختلف من المعايير يؤدى فعلاً إلى ضياع وقت المدير وخلق نوع من المقاومة لديه.

٣- عدم فرض المعايير على الأفراد:

لا يريد كثير من الأفراد فرض المعايير عليهم بدون أخذ رأيهم مسبقاً. فالمشاركة فى وضع المعايير تعتبر أحدى الوسائل الهامة التى تؤدى إلى قبول الأفراد لهذه المعايير. ومثال ذلك إشراك رجال البيع فى وضع حجم المبيعات المتوقع من كل منهم (معيار الأداء).

٤- توضيح المعايير للأفراد بدقة:

فمن الشائع سماع العاملين وهم يشكون من عدم معرفتهم بمستوى الأداء المتوقع منهم، أو عما إذا كان الذى يؤدونه يتطابق مع المعيار المطلوب أم لا.

ومعنى ذلك أن هذه المعايير لم توضح بدقة للعاملين، فمن المفروض أن يعرف كل عامل مستوى أو معيار الأداء المطلوب منه، وإخباره بصفة دورية بمدى مطابقة أدائه للمعيار المطلوب.

٥- شرح أسباب وضع المعايير:

يكون الأفراد أكثر إستعداداً لقبول المعايير عندما يفهمون أسباب وضعها. فمثلاً ذا فرضت الإدارة معايير أعلى للعمل (كإنتاج ١٢٠ وحدة فى الساعة بدلاً من ٩٦ وحدة) بدون شرح أسباب هذه الزيادة، فإن ذلك سيؤدى حتماً إلى عدم الرضا

والمقاومة من العاملين. وبالعكس، إذا تم إفهام العاملين إن هذه الزيادة ضرورية بسبب ما حققته الشركة من خسارة فى الفترة السابقة مثلاً، فإن المعايير الجديدة ستكون مقبولة بصورة أكبر.

٦- تحفيز الأفراد لمستوى أعلى من الأداء:

فبجانب كسب القبول من الأفراد للمعايير المطلوبة فإنه يجب تحفيز وتشجيع الأفراد على الرغبة فى أداء أعلى من المستوى المطلوب.

٧- تعديل المعايير عند الحاجة:

يجب تعديل معايير الأداء بالنسبة لمعظم الأنشطة بصورة دورية عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية. فمثلاً تحسين التكنولوجيا المستخدمة، وشراء آلات حديثة، وزيادة خبرة العامل تؤدى إلى رفع معدلات الأداء.

ثانياً: قياس الأداء:

والخطوة الثانية من خطوات الرقابة هى قياس الأداء الفعلى ومقارنته بالأداء المعيارى، فمعيار الأداء الذى يتم وضعه فى الخطوة الأولى يخدم أى غرض إلا إذا قورن بالأداء الفعلى، فإذا وضع معيار لتكلفة الوحدة ومقداره ١٠ جنيه، فهذا المعيار لاقيمة له إذا لم يتم قياس التكلفة الفعلية للوحدة بعد الإنتاج. فإذا فرضنا أن التكلفة الفعلية ١٢ جنيهاً، فبمقارنة التكلفة المعيارية مع التكلفة الفعلية نجد إنحرافاً قدره ٢ جنيه، وهذا بدوره يتطلب إجراء تصحيحياً (الخطوة الثالثة فى الرقابة) فقياس الأداء يساعد المدير على إكتشاف الإنحراف إذا وجد.

ومن ناحية المثالية، يجب أن توضح المعايير لكل أنشطة المشروع. وأن كل نشاط يجب قياسه ومقارنته بالمعيار الموضوع. وفى ذلك فمن الناحية العلمية، فإنه يستحيل إقتصادياً أن نقيس أداء كل شئ فى المشروع وإلا كانت تكاليف الرقابة أكبر بكثير من

الفوائد التى تعود على المشروع منها. ولذلك تقتصر الأداة على إختيار نقـط رقابيـة إستراتيجية لقياس أداء الأنشطة الضرورية فـى المـشروع، ومـن أمثلـة الرقابـة الإستراتيجية، الدخل، التكاليف، المخزون، جودة المنتج، الغياب، والأمن.

هذا ويلاحظ أن تقييم الأداء ينبغى أن يكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية أيضاً وهى:

- **مدى الفاعلية:**

والتى تنصرف إلى المقارنة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة سـلفاً، وإذا لم تكن الأهداف محددة بشكل كمى يمكن قياسه، فإن إجراء تحديد مـدى الفاعليـة ينصرف إلى تحرى مدى إنسجام النتائج المحققة مع الهدف العام للمنظمة، والدور المسند إليها، وبذلك يستند التقييم إلى أساس نوعى أو كيفى وليس كمى أو قيمى.

- **مدى الكفاءة:**

وذلك بتحليل الجانب الوظيفى فى المنظمة من حيث مدى كفاءة إستخدام المـوارد المتاحة لها بمقارنة المعدلات المحققة بالمعايير الموضوعة سلفاً.

- **مدى التطور:**

وذلك من خلال تقييم مدى قدرة المنظمة على إستيعاب منجزات العلـم الحـديث، سواء من الناحية التكنولوجية أو الإدارية، ويتم ذلـك بفحـص الـنظم والطـرق والأساليب التقنية والإدارية المطبقة داخل المنظمة، ومدى معاصرتها للتطـورات والمستحدثات الجديدة، ومدى القدرة على هضم وإستيعاب الجديد بإستمرار.

هذا ويلاحظ أن الأداء يمكن قياسه من خلال وسائل مختلفة مثـل أدوات القيـاس الهندسية والعينات، وسجلات الأداء، والملاحظة، ومستوى القبول.

- **أدوات القياس الهندسية:**

وقد تطورت العديد من الأدوات الميكانيكية، والإلكترونية والكيمياء الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة، جودة المنتج، والعمليات الإنتاجية، كما امتدت هـذه الأدوات لمراقبة السلوك الإنسانى مثل الدوائر التليفزيونية المغلقة وأجهـزة الإنـذار فـى المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.

- **العينات:**

يهدف عادة أسلوب أخذ العينات إلى قياس الجودة، وفي المشروعات الكبيرة تختص إدارة أو قسم منفصل بمراقبة جودة المنتجات مثل الأدوية، الألبان، ومشتقات البترول. وتؤخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة (المعيار) ومدى الإنحراف إذا وجد، ويراعى فى هذا الأسلوب من قياس الأداء إختيار الحجم المناسب للعينة، وتحديد عدد العينات، والفترات التى تمر بين كل عينة وأخرى وكيفية أخذها. فيجب أن تمثل العينة المجتمع الذى أخذت منه تمثيلاً كافياً، وكلما زاد حجم العينات كلما قل إحتمال الخطأ، إلا أن زيادة حجم العينات يؤدى فى نفس الوقت إلى زيادة التكاليف، ولذلك يجب على الإدارة إيجاد التوازن بينهما.

- **سجلات الأداء:**

وتحتوى عادة على البيانات الخاصة التى تم تسجيلها عن الأداء أو الإنتاج الفعلى مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، أرقام المبيعات، وأوامر الشراء، والبيع، وبإستخدام البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية يمكن إكتشاف الإنحراف بسهولة.

- **الملاحظة الشخصية:**

ويقصد بها قيام المدير أو المشرف بمراقبة العمل والأفراد للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعة. وتنقسم الملاحظة الشخصية إلى ملاحظة غير رسمية على أساس يومى ويقوم بها مسئولو الإدارة المباشرة. فيعتبر من روتين العمل ملاحظة المشرف لأداء العمال وحل المشاكل الصغيرة التى تقابلهم فى موقع العمل. وقد يلجأ رجال الإدارة العليا إلى أسلوب الملاحظة غير الرسمية فى بعض المواقف التى تستدعى النزول إلى موقع العمل للتأكد مثلاً من مطابقة التقارير الرسمية للإدارة لما يحدث فعلاً أثناء العمل، فقد يقوم المدير العام بزيارة أحد تجار التجزئة التابعة له لملاحظة كيفية التعامل مع المستهلكين وأسلوب عرض المنتجات وغيرها من العوامل. ويعاب على الملاحظة غير الرسمية كأسلوب لقياس الأداء أن المشرف لا يحاول التركيز على ملاحظة أداء محدد، وبالتالى قد لا يؤدى إلى

إكتشاف الأخطاء، فقد يكون عقل المشرف أثناء مروره علـى العمـال مـشغولاً بمشاكل أخرى تقيد من قدرته على الملاحظة.

أما الملاحظة الرسمية فتهدف إلى قياس أداء معين ومقارنته بـالأداء المعيـارى. فالملاحظة الرسمية هى ملاحظة مخططة مسبقاً لتكون وسيلة لقياس الأداء، ويجب على الشخص الذى يقوم بالملاحظة تركيز كل إنتباهه على العامل أو النشاط محـل القياس. ويستحيل بالطبع إتباع أسلوب الملاحظـة الرسـمية فـى كـل وظـائف المشروع، ولذلك يقتصر إتباعها على الوظائف الحرجة التى تمثل خطـورة علـى الصحة والأمن. وتتم الملاحظة الرسمية فى مواعيد محددة سـلفاً أو عـن طريـق الزيارات المفاجئة. فإذا عرف الأفراد مواعيد جدول الزيارات تباعاً فقد يؤدى ذلك إلى تحسين الأداء بصورة أفضل قبل الزيارة وخلالها فقط مما يجعل القياس غيـر صحيح إلى حد ما. أما الزيارات المفاجئة فإنها تعطى مؤشراً طبيعياً عن مـستوى الأداء.

- **مستوى الرضا:**

تأتى الكثير من المعلومات المفيدة لقياس الأداء من تعليقات العاملين والمـستهلكين وغيرهم الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس، فمثلاً المدح الذى يوجهه المـستهلك لرجال البيع يعتبر مؤشراً للأداء الجيد للآخر، والشكوى مـن رجـل البيـع تفيـد العكس. وإذا كانت شكوى العاملين مركزه على أن ظروف العمل غير آمنة، أو أن هناك تفرقة فى المعاملة مع المشرفين، أو أن بعض العاملين لا يؤدون نصيبهم من العمل فمعنى ذلك أن جودة المنتج أقل من المستوى أو المعيار المطلـوب. ولـذلك يجب على الإدارة الإهتمام بالشكاوى بإعتبارها أعراضاً تخفى بعض أشكال الأداء غير المرغوب فيه لأنه أقل من الأداء المعيارى، وقد تلجـأ الإدارة إلـى بعـض الأساليب الرسمية فى تجميع الأراء حول مستوى الرضا الـسائد بـين الأفـراد أو العملاء وغيرهم. ويتفقد البعض استقصاء الإتجاهات أو الأداء على أسـاس عـدم كفاءة بعض الأفراد الموجه إليهم الإستقصاء أو بسبب تحيـزهم الشخـصى فـى الإجابة.

وبصفة عامة فإن أساليب قياس الأداء يمكن أن تكون فعالة إذا روعيت العوامل التالية:

- **التكلفة:**

فقياس الأداء بالنسبة لبعض الأنشطة قد تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة منه، ومثال ذلك التقارير المطلوبة من الأفراد عن الأداء، ولا يقرؤها أو يستخدمها أحد، أو شراء آلة حديثة غالية الثمن لقياس أداء وإكتشاف إنحراف أنشطة غير هامة.

- **الوقت:**

فالتأخير فى قياس الأداء يؤدى إلى التأخير فى إكتشاف الإنحرافات وتصحيحها. فمثلاً إذا كانت هناك كمية من المنتجات لم يتم بيعها كما هو مخطط لها فكلما أدرك المسئول بوجود المشكلة مبكراً كلما أمكن تدارك الوقت بسرعة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- **الدقة:**

فعدم الدقة فى الأداء يؤدى إلى أخطاء فى الإجراءات التصحيحية. وعادة فأداء بعض الأنشطة يمكن قياسه بدقة عن طريق الآلات وغيرها من الأدوات. ولكن عندما يقتصر قياس الأداء على الملاحظة فقط ينتج عنه بعض الأخطاء إذا لم تستخدم العناية الزائدة.

- **التنظيم :**

بقدر الإمكان فإن المعلومات لقياس الأداء يجب تجميعها وتوزيعها بصورة منظمة. ومن المفروض أن المعلومات لا تطلب أكثر من مرة من الفرد المختص. وقد ساعد إستخدام المشروعات للحاسب الإلكترونى، فى الحصول على المعلومات المطلوبة بكمية كبيرة وتحليلها وتوصيلها من خلال تصميم نظام جيد للمعلومات الإدارية.

ثالثاً : إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهى الخطوة الثالثة من خطوات الرقابة بعد وضع معـايير الأداء وقيـاس الأداء الفعلى ومقارنته بالأداء المعيارى. فإذا تبين من المقارنة وجود إنحـراف مـا فيجـب تحليله وإتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويلاحظ أن جزءاً كبيراً مـن وظيفـة المدير تقوم على محاولته تصحيح ما يظهر من أخطاء فى العمل فور وقوعها.

وقد يتكلف تصحيح الأخطاء إتخاذ إجراءات بسيطة مثل ضـبط آلـة أو إعطـاء تعليمات للعاملين عن كيفية أداء العمل بطريقـة صـحيحة، وقـد يتـضمن تـصحيح الإنحرافات إتخاذ إجراءات فى غاية التعقيد مثل محاولة تحويل المشروع الخاسر إلـى مشروع بحقق أرباحاً، أو محاولة ضغط التكاليف فى فترات التـضخم. وتأخـذ هـذه الإجراءات عادة فترات طويلة قد تمتد إلى عدة سنوات، وقد يكون تـصحيح المـشكلة أكثر صعوبة من إكتشافها. فمن السهل إكتشاف أن رقم المبيعات الفعلـى أقـل مـن التقديرى (المعيارى)، أو أن التكاليف تزيد عن ما هو مقرر فـى الميزانيـة، ولكـن تصحيح هذه الإنحرافات غالباً ما يكون فى غاية الصعوبة.

ومن المفروض أن الخطط تتضمن الإجراءات التصحيحية، فالقاعدة وهى أبـسط أنواع الخطط يمكن أن تكتب لتشمل الإجراء التصحيحى فى حالة الإنحراف عن القاعدة. فقد تضع الإدارة قاعدة تقرر أنه يجب تفتيش الحقائب التى يحملها العاملون قبل مغادرة المصنع. وسوف يترتب على عدم السماح بالتفتيش مصادرة الحقيبة لتفتيـشها وإنهـاء خدمة العامل. وهذه القاعدة تتضمن إجراء تصحيحياً فى حالة مخالفـة القاعـدة وهـو المصادرة وفصل العامل. والسياسات – وهى شكل آخر من الخطط – قـد تتـضمن أيضاً إجراءات تصحيحية فمثلاً قد تقرر السياسة الآتى "عندما يتجاوز العميل تـسعين يوماً فى سداد مديونياته، ولا يسمح له بأى إئتمان إضافى حتى يتم مراجعة ملفه. وفى هذه الحالة فإن جزءاً من الإجراء التصحيحى مكتوب فى السياسة "عدم السماح بإئتمان إضافى وجزء آخر يترك لتقدير الإدارة" مراجعة الملف وبالرغم من ملاءمة وبـساطة كتابة الإجراءات التصحيحية أثناء إعداد الخطط فإنها يجـب أن لا توضـع بطريقـة تحكمية بحيث يراعى دائماً دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالبـاً مـا

تكتب الإجراءات التصحيحية أثناء إعداد الخطط، فإنها يجب أن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يراعى دائماً دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالباً ما تكتب الإجراءات التصحيحية فى صلب الخطط بالنسبة للمواقف الروتينية المتوقع حدوثها مثل الغياب، تعطل الآلة، والأداء غير المرضى للعامل، وأحياناً تفصل الإجراءات التصحيحية فى الخطط لمواجهة حالات الطوارئ حتى ولو كان إحتمال حدوثها ضئيلاً مثل إجراءات الأمن الواجب إتباعها عند حدوث حريق.

ومعظم الإجراءات التصحيحية المكتوبة مسبقاً تتخذ بمعرفة المستويات الأدنى للإدارة. أما المستويات الأعلى فتستخدم التقدير عند إتخاذ الإجراء التصحيحى. والتقدير يعنى أن هناك بدائل متاحة أمام المدير يجب وضعها فى الإعتبار قبل إتخاذ الإجراء المناسب. فمثلاً قد تنخفض الإيرادات أقل من المستوى المطلوب أو تزيد تكاليف الإنتاج عن المعيار المطلوب. وعادة لا يوجد فى ظل هذه الحالات إجراءات واضحة أو محددة سلفاً يمكن للمدير إتخاذها لحل المشكلة فيجب على المدير الإعتماد على الخبرة والملاحظة، وآراء الآخرين، والشعور بالموقف لتطوير إجراء التصحيح المناسب. وتسمح عملية التقدير للمدير بدرجة كافية من المرونة وحرية العمل قد تشعره بتحدى العمل، ولكن تتضمن أيضاً درجة أكبر من المخاطرة.

إجراءات عامة للرقابة المالية:

١ – الإطلاع على سجل إجتماعات مجلس الإدارة أو الهيئة الإستشارية والتأكد من إنتظامها وأخذ ملاحظات بالقرارات الهامة والعقود.

٢ – دراسة البريد السرى والإطلاع على القضايا الحقيقية.

٣ – الإطلاع على:

(أ) سجل الرهونات والإلتزامات.

(ب) الإتفاقات.

(جـ) محاضر اللجان الإدارية الأخرى.

٤ –طلب كافة تقارير التدقيق الداخلى وفحصها.

٥ –الإطلاع على كافة العقود التى أجرتها المنشأة والتأكد من صحتها من الناحية القانونية وتوفر الصلاحيات للتعاقد.

٦ –طلب تحاليل الأصول والخصوم والإعتماد على التقارير المحاسبية بالنسبة للإيرادات والمصروفات.

٧ –الحصول على ميزان مراجعة الأستاذ العام نهائى ومصدق.

٨ –طلب شهادة تأييد شاملة حسب النموذج المطلوب.

٩ –الإطلاع على كافة السجلات التنظيمية التى تعدها الحسابات لأغراضها.

١٠– تدقيق حسابات المشغولات الداخلية تدقيقاً حسابياً ومستندياً.

١١– التحقق من أحكام الرقابة الداخلية على عناصر النفقات والإيرادات وكذلك عناصر الإيرادات العرضية وغير العادية والتحقق من جدية الإتفاق.

١٢– التحقق من إستمرار إتباع الأسس والمبادئ المحاسبية المقررة.

١٣– التحقق من الفصل بين النفقات والأعباء العادية المرتبطة بالنشاط التجارى العادى وبين النفقات العرضية والتى تخص سنوات سابقة.

١٤– التأكد من مقارنة مصروفات القرطاسية والأدوية وقوائم جرد بضاعة تامة الصنع للسنة الحالية مع سنتين سابقتين.

١٥– تدقيق معادلة الإنتاج بالإعتماد على قوائم جرد البضاعة التامة الصنع للسنة الماضية والسنة الحالية، مبيعات السنة الحالية، كشوفات الإنتاج بالكميات فقط.

١٦– تدقيق الإجازات الإعتيادية للعمال والموظفين بالإعتماد على التقارير والسجلات الموجودة فى الإدارة.

١٧– التحليل المالى للبيانات الختامية.

١٨- ملاحظة عدم وجود ضرورة للتأمين ضد السرقة على كافة أنواع الأصول الثابتة وخاصة تلك الأصول غير القابلة للنقل بحكم حجمها ووزنها.

١٩- ملاحظة ضرورة وضع ضوابط لإستئجار الدور الخاصة من قبل المنشآت لإسكان منتسبيها فى المشاريع الجديدة.

٢٠- القيام بدراسة أنظمة المعلومات الأخرى كالإحصاء والدراسات الخاصة بالمنشأة وفحصها وتقييمها وتقديم المقترحات الواضحة لتطويرهما ومدى الإستفادة منها فى السيطرة والتخطيط.

٢١- ذكر نقاط الضعف بالحصانة الأمنية للمنشأة الصناعية والإقتصادية.

٢٢- متابعة الطلبيات المستوردة بطريق الجو والإجراءات المتخذة بشأن إخراجها والتحرى عن أسباب طلبها بهذا الطريق.

٢٣- طلب الملف الخاص بإجراءات التحقيق التى قامت بها المنشأة كحالات الإختلاس أو النقص أو التلاعب وملاحظة مدى إلتزام المنشأة بقانون النظام المحاسبى الموحد.

٢٤- ملاحظة قيام خريجى الكليات من ذوى الإختصاص بأعمال تتلاءم مع تحصيلهم العملى.

٢٥- الإشارة إلى أية إجراءات غير سليمة فى إستغلال الموارد الإقتصادية فى المنشأة تؤدى إلى إنخفاض الإنتاجية أو تلف المواد أو عطل لوسائل الإنتاج، لدراسة أسبابها وعرضها على المسئولين فى المنشأة للتوصل إلى إقتراحات علمية لمعالجتها مع دراسة التقارير التى تعد من قبل المنشأة بهذا الخصوص ومدى متابعتها وتنفيذها.

٢٦- إجراء دراسة دقيقة للدوافع والمبررات التى تستند عليها المنشأة فى فتح الفروع الجديدة ودراسة إمكانية الإعتماد على الوكلاء أو فروع المنشآت الأخرى كأسلوب ومدى متابعتها وتنفيذها.

٢٧- دراسة قيام حالات المنشأة بإستيراد الماكينات والأجهزة والمعدات دون تهيئة أماكن نصبها مما يؤدى إلى بقائها دون الإستفادة منها.

٢٨- أسباب إبقاء بعض الشعب أو المديريات أو المنشآت التى أنشئت على ضوء أوضاع قانونية ألزمت الحاجة لبقائها.

٢٩- يراعى ضرورة تقييم مدى إستغلال المنشأة التى تمتلك الحاسبات الإلكترونية لطاقات تلك الحاسبات وفيما إذا تم وضع برنامج زمنى لبرمجة الأعمال التى يمكن تنفيذها بواسطة الحاسب ومدى الإلتزام به من جهة وفيما إذا بعض الأعمال اليدوية مازالت تمارس إلى جانب البعض الآخر الذى جرت ميكنته من جهة أخرى.

٣٠- الإستفادة من دراسة الجدوى الإقتصادية إن وجدت وذلك للوقوف على نسب التلف وغيرها من المؤشرات التى تساعد على تقييم الأداء من خلال مقارنة تلك المؤشرات مع ما هو مخطط أو منتج وبالتالى تشخيص أسباب القصور فى كلٍ من التخطيط، الإنتاج، الدراسة الأولية.

٣١- ملاحظة مدى جدية إعداد الميزانيات التقديرية والإطلاع على النماذج الواردة فى النظام المحاسبى للمنشأة.

٣٢- تقسيم دور المؤسسات فى إسداء التوجيهات وتقديم المساعدات للمنشآت التابعة لها بما يضمن تطويرها وتقدمها وكذلك مدى قيام المؤسسات بدورها الفعال لمراقبة تحقيق الإنتاج وزيادة كفاءة العاملين فى المنشآت التابعة لها.

٣٣- الوقوف على تولى اللجان النهوض بالمهام المطلوبة منها وفق برامج زمنية وملاحظة عدم تشكيل اللجان بقصد التسويق والتهرب من المسئولية.

٣٤- دراسة نظام متابعة الرسائل الواردة للمنشأة وكيفية الإجابة عنها أو إتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها لغرض الوقوف على أسلوب عمل جيد فى هذا المجال.

٣٥- تقييم أداء الموظفين ومدى قيامهم بالأعمال اليومية وتأخر تقديم المعلومات أو أية سلبيات أخرى والإشارة إلى زيادة الموظفين لإنجازها ودراسة مدى التغيير فى كادر الحسابات عند إستعمال الحاسبات الإلكترونية لأول مرة.

٣٦- الإشارة إلى ضعف أجهزة الرقابة الداخلية من الناحية الإدارية والفنية أو إقتصار أعمالها على تدقيق صحة التسجيل فى السجلات دون التطرق إلى فحص كفاءة أداء الدوائر أو فحص سلامة القرارات الإدارية التى يترتب عليها إنفاق مالى.

متطلبات الرقابة الفعالة:

أ - **يجب أن تعكس الرقابة الخطط والمراكز:** فكل خطة لها مواصفاتها وخصائصها، ويحتاج المدير إلى معرفة المعلومات المتعلقة بتفاصيل هذه الخطط حتى يمكن مراقبتها بالأسلوب المناسب. وكذلك فإن أسلوب الرقابة يجب أن يتناسب مع المراكز الوظيفية فأسلوب الرقابة بالنسبة لنائب مدير الإنتاج لن يكون مناسباً لملاحظة العمال. ورقابة إدارة المبيعات تختلف عن رقابة إدارة التمويل أو إدارة المشتريات. فبعض وسائل الرقابة مثل الميزانية، معايير التكلفة، الوقت، والنسب المالية قد يكون لها تطبيق عام فى مختلف المواقف. ومع ذلك يجب ملاحظة عدم إفتراض أن أياً من هذه الأساليب يمكن تطبيقها بالكامل فى أى من هذه المواقف.

ب - **يجب أن تعكس الرقابة الشخصية كل مدير ومسئوليته:** فيجب أن يتناسب أسلوب الرقابة مع شخصية كل مدير على حدة. فالمفروض أن نظام الرقابة والمعلومات يهدف إلى مساعدة المدير فى تنفيذ وظائف الرقابة. فإذا كانت معلومات الرقابة من ذلك النوع الذى لا يستطيع المدير تفهمه، فإنها تكون غير مفيدة، فمثلاً بعض الأفراد مثل المحاسبين والأخصائيين يفضلون أن تظهر معلوماتهم فى صورة جداول معقدة للبيانات أو أشكال متعددة من النتائج المطبوعة بالحاسب الإلكترونى والبعض الآخر يفضل المعلومات فى شكل خرائط ورسوم بيانية أو فى صورة معادلات رياضية، ومن المهم أن تعد المعلومات بالصورة التى يفهمها المدير حتى يستطيع استيعابها.

جـ- يجب أن تظهر الرقابة الإستثناءات والنقاط الحرجة فالتركيز على الإستثناءات والإنحرافات عن المعايير، تسمح للمديرين بتتبع وكشف الأشياء التي يجب أن يوجهوا جهودهم إليها. فبعض الإنحرافات عن المعايير قد تبدو قليلة الأهمية ولكن لها تأثير أكبر من الإستثناءات الكبيرة فمثلاً عند تركيز المدير على معالجة الإنحراف الناتج عن زيادة تكاليف العمالة عن المعدل المطلوب بـ ٥% أكثر من الإهتمام بزيادة تكاليف الطوابع البريدية بـ ٢٠% ومبدأ الرقابة بالإستثناء يتطلب بالضرورة من المدير التركيز على النقاط الحرجة فى تقييم الأداء.

د - يجب أن تكون الرقابة موضوعية: فعندما تكون الرقابة شخصية، فإن شخصية المدير أو المرؤوس سوف تؤثر على تقييم الأداء بصورة غير مرغوب فيها. ولذلك فإن الرقابة الفعالة تتطلب الموضوعية والدقة والمعيار الموضوعى، والمعيار الموضوعى قد يكون فى صورة كمية أو نوعية وفى كلتا الحالتين يجب أن يحدد بدقة.

هـ- **يجب أن تكون الرقابة مرنة:** يجب أن يتضمن نظام الرقابة عناصر المرونة التى تسمح بالمحافظة على تشغيل العمليات بالرغم من حدوث بعض الإنحرافات الناتجة عن الفشل فى توقع التغيرات المستقبلية.

و - **يجب أن تكون الرقابة إقتصادية:** أى أن الرقابة يجب أن تستحق تكاليفها. أو أن الفائدة التى تعود منها أكثر من تكاليفها. ومن الناحية العملية يجد المدير صعوبة فى تحديد نظام الرقابة الأمثل، وما هى تكاليفه. فائدة الرقابة تختلف حسب أهمية النشاط وحجم العمليات، والمصروفات التى قد يتحملها المشروع فى حالة غياب الرقابة، والمساهمة التى يستطيع نظام الرقابة تقديمها.

ز - **يجب أن تؤدى الرقابة إلى تصحيح الإنحرافات:** فالنظام الرقابى الملائم هو الذى يكشف عن الإنحراف والمسئول عنه، وتأكيد أن بعض الإجراءات التصحيحية سوف تتخذ.

متطلبات إعداد الحسابات الختامية:

الخطوات التى يجب على المحاسب القيام بها ليصبح فى وضع يستطيع معه إعداد الحسابات الختامية فى منشأته، ولما كانت هذه الحسابات بحاجة إلى مراجعة مراقب الحسابات الذى يمارس أعماله وفقاً لأعراف وقواعد مهنة مراقب الحسابات بوجه عام، وبحسب النصوص القانونية الداخلية، وحيث أنه يستهدف من نشاطه فى هذا المجال التحقق من صحة النتائج التى توصل إليها المحاسب، وسلامة وصحة المبادئ والأسس التى استخدمها وملائمة الأسلوب الذى تم عرض تلك البيانات بموجبه، فكان برنامجه يتضمن البحث عن الأدلة التى تساعده على التوصل إلى تلك القناعات (سلامة عرض الوضع المالى وصحة نتائج الأعمال) ولمراقب الحسابات أساليبه الخاصة فى جمع تلك الأدلة التى يقع الجزء الكبير منها داخل المنشأة وضمن حساباتها ومستنداتها ويقع الجزء الآخر خارجها ولدى من لهم علاقة بأعمالها. ولقد مرت مهنة مراقبة الحسابات بدورين كان الأول فيها خلال سيادة النشاط الخاص على النظام الإقتصادى، وكذا سيادة مكاتب التدقيق الخاصة على نشاط مهنة مراقبة الحسابات، ولعدة أسباب لسنا هنا بصدد تفصيلها إلا أنه من المؤكد أن عدم وجود محاسبين على درجة من الكفاءة اضطر مراقب الحسابات إلى القيام بإبراز ما كان يجب أن يقوم به المحاسب وهو إعداد الحسابات الختامية، وقد ساهم هذا التصرف الذى استقر عرفاً فى العلاقة بين المحاسب ومراقب الحسابات فى تخلف المهنة بنوعيها، المحاسبة والمراقبة ثم كانت المرحلة الثانية التى بدأت الجهود الهادفة إلى تصحيح العلاقة بين المحاسب ومراقب الحسابات واتخذت مجموعة من الخطوات المتسلسلة التى تستهدف إعادة الأمور إلى نصابها واعتبار مهمة إعداد الحسابات الختامية مهمة رئيسية للمحاسب.

وبناء عليه فإن المحاسب الذى يعد حساباته الختامية بنفسه سيكون عليه تقديمها إلى مراقب الحسابات لتدقيقها، وحيث أن لمراقب الحسابات متطلبات أخرى تساعده على إنجاز مهمته، ويعتبر توفيرها تسهيلاً كبيراً لأعماله ويساعده فى تركيز إنتباهه على الأمور المهمة، ويوفر للمنشأة فرصة للإستفادة من ملاحظاته الإنتقادية للرقابة الداخلية وما يكتشفه من أمور أخرى تساعد على تجاوز الأخطاء والتوجيه نحو

المستقبل بصيغ أفضل، إلا أن توفير تلك المتطلبات يعتبر من الأمور التـي توجبهـا القوانين والأنظمة والتعليمات، ولتسهيل مهمة المراجع ندرج أدناه أهم المتطلبات التـي يجب على المحاسب تهيئتها إلى مراقب الحسابات:

١ – **مجموعة القوائم المالية:** وفقاً لما ورد فى النظام المحاسبى المعتمد للمنشأة ووفق الصيغة المتفق عليها مع مراقب الحسابات.

٢ – **المخزون:**

أ – قوائم الجرد لمخزون آخر المدة متضمنة مخزون بضائع الإنتاج التام وتحت الصنع والمواد الأولية والأدوات الإحتياطية والبضائع لغرض البيع والتأييـد بإجراء التسويات القيدية اللازمة لحسابات البضاعة.

ب– جدول بفروقات الجرد المكتشفة وكيفية تسويتها.

جـ–جدول بمخازن المنشأة القائمة فى نهاية السنة ومواقع تواجدها.

د – التأييد لمراقب الحسابات بأن الفروقات المخزنية استخرجت وثبتت بالسجلات بعد إجراء المطابقات الأصولية بين أرصدة سـجلات المخـزون وأرصـدة بطاقات الصنف.

هـ–التأييد لمراقب الحسابات بأن الجرد وتقويم المخزون تم وفقاً لـنفس الأسـس لكافة المخازن ووفقاً للطريقة المعتمدة فى السنة الـسابقة أو الطريقـة التـي أقرها النظام المحاسبى المعتمد.

و – تزويد مراقب الحسابات بكشف البضائع بطيئة الحركة وفقاً لمفهوم المنـشأة مع خلاصة للإجراءات المتخذة لمعالجة أوضاعها.

ز – كشف بالبضائع المعيبة خلال السنة وأسلوب معالجتها من كافة النواحى.

ح – نسخة من تقارير لجان الجرد المستمر والنهائى للسنة موضع التـدقيق فـي ملفات مستقلة.

٣- الإعتمادات المستندية:

أ - جدول الإعتمادات المستندية التى خلصت مستنداتها خلال السنة إلا أن بضائعها لم تستلم فعلاً خلال نفس السنة.

ب- جدول بالتعهدات الجمركية الموقوفة وأسباب عدم تصفيتها.

جـ-تحليل حساب مصروفات الشراء والإستيراد (إن وجد) خلال العام المالى.

د - تزويد مراقب الحسابات بالتأييدات التالية:

* أن كافة الإعتمادات التى وصلت بضائعها قد تم غلقها وفى حالة العكس تذكر الأسباب التى حالت دون ذلك.
* أن الفروقات المخزنية (بالزيادة) قد تم تحديد علاقتها بالإعتمادات التى وصلت بضاعتها ولم تغلق بعد، وذلك بتحديد الكميات المستلمة عن تلك الإعتمادات وتنزيلها من قوائم الجرد التى يفترض أن تكون قد أشارت بما يؤيد ذلك.
* إن كافة الرسوم الجمركية والمصروفات الأخرى المترتبة على الإعتمادات قد دفعت أو بيان أسباب عدم دفع بعضها.
* جدول بتبعية الإعتمادات مقارناً بتأييد المصرف لتلك التبعية ومؤشر عليه أسباب وجود الفروقات.

٤ - الذمم والأرصدة المدينة والدائنة:

أ - تقديم تأييدات بأرصدة الذمم المدينة والدائنة بالتعاون مع مراقب الحسابات.

ب- إعداد نسخ مطابقة للحسابات الجارية بين المنشأة والمنشآت الأخرى المرتبطة بمركز إدارة واحد (المؤسسة مثلاً) وتأييدات من تلك المنشآت بصحة أرصدة حساباتها الجارية وتقديمها لمراقب الحسابات.

جـ-تحليلات لأهم الحسابات الوسيطة التى ترتب علاقة مالية بين المنشأة ومنتسبيها كالرواتب والأجور المعادلة والرواتب والأجور المستحقة والسلف بكافة أنواعها إضافة إلى الموازين الفرعية ذات العلاقة بتلك الحسابات.

٥ - النقدية بالصندوق ولدى البنوك:

أ - تهيئة النسخ اللازمة لمراقب الحسابات من محاضر جرد الصناديق والسلف غير المسددة بتاريخ ١٢/٣١ من السنة موقعة حسب الأصول بعد أن تكون قد لاحظت مطابقة نتائج الجرد مع السجلات.

ب- مطابقة الحسابات الجارية مع المصروفات المؤيدة بأرصدتها من المصروفات المختصة بعد أن تكون قد تأكدت من عدم وجود موقوفات كبيرة أو اتخذت ما يلزم لتسويتها فى العام المقبل تجنباً للملاحظات المرتبة للمسئولية التى قد يثيرها مراقب الحسابات بهذا الشأن.

جـ-تحليل لحسابات الشيكات المرفوضة والإجراءات المتخذة لتحصيلها.

د - تحليل لحساب الشيكات قيد التحصيل مع تحديد الزمن الذى مر عليها أو مراحل الإجراءات المتخذة لتحصيلها.

هـ-تحليل لحساب الفروقات النقدية الموقوفة وبيان أسباب وقفها مع شرح للإجراءات المتخذة بشأنها.

٦ - الأصول الثابتة:

أ - تقديم نسخ من قوائم جرد الأصول الثابتة فى نهاية الفترة أو لآخر عملية جرد ومطابقتها مع السجلات.

ب- كشف بفروقات جرد الأصول الثابتة وبيان كيفية تسويتها.

جـ-جدول بالآلات والمعدات ووسائط النقل العاطلة والمستهلكة والإجراءات المتخذة بشأنها.

د - كشف بالأصول المصنعة داخل المنشأة وكلفتها.

هـ-جدول بالأصول الثابتة المستخدمة فى غير الأغراض المخصصة لها والمهارة مع بيان الجهات التى تستخدمها.

و - التأييدات لمراقب الحسابات بما يلى:

* تطبيق تعليمات ونسب الإندثارات المقررة.
* إن الإضافات التي تمت على الأصول الثابتة خلال السنة قد أدخلت بالسجلات التحليلية لتلك الأصول.

٧ – الطاقات والخطط واستغلال الموارد:

هيئ لمراقب الحسابات ما يلي بهذا الصدد:

أ – نسخ من التقارير السنوية للمخزون والسيطرة على نوعية الإنتاج.

ب– جدول بكميات ومبالغ التلف والضياع مع بيان النسب الإعتيادية المسموح بها واحتساب نسب التلف غير الإعتيادية.

جـ–جدول بالمعدلات المعيارية أو التركيبية للإنتاج وإستخدام المواد الأولية.

د – جدول بمدد التوقفات لأغراض الصيانة الإعتيادية وغير الإعتيادية وتواريخ إجرائها.

هـ–جدول بالمعامل والخطوط المتوقفة عن الإنتاج وتواريخ وأسباب ذلك.

و – جدول مقارن بين المخطط والمحقق لكافة مستويات الإنتاج.

٨– حسابات الخطة أو (المشاريع):

أ – جدول بمراحل إنجاز مشاريع المنشأة وفقاً للصيغة التي يتفق عليها مع مراقب الحسابات.

ب– تأييد برصيد حساب البنك الخاص بالخطة مع كشف مطابقة هذا الحساب.

جـ–تأييد وزارة المالية برصيد حسابها.

د – كشف جرد النقد الخاص بالخطة (صندوق الخطة).

هـ–تحليل الحسابات الشخصية الدائنة أو المدينة (السلف والأمانات).

و – التأييد بتدوير أرصدة حسابات الخطة على سجل التوحيد مع الإشارة إلى قيام أجهزة التدقيق التابعة لوزارة المالية بمراجعة حسابات الخطة من عدمه.

ز – جدول بتواريخ آخر إنجازات بكل مشروع أو مقاولة.

ح – جدول بالمشاريع المنجزة أو المسلمة وتاريخ تسليمها.

٩- التخطيط المالى ونتائج تنفيذه:

أ – إعداد جدول مقارنة بين الإعتمادات المخصصة والمنفذة فعلياً لأبواب الصرف وتحديد الإنحرافات بين المخطط والمنفذ مع الإشارة إلى أسبابها والموافقات التى غطتها.

ب- جدول مقارنة بين الإيرادات المخططة والإيرادات الفعلية وأسباب الإنحراف.

جـ-بيان المعوقات التى على أثارها نتج عدم تنفيذ الخطط المالية والإجراءات التى اتخذت لمواجهة ذلك.

١٠- أمور أخرى:

أ – ميزان مراجعة الأستاذ العام مطابق بعد إجراء كافة التسويات المتعلقة بالمستحقات والمقدمات مع الإشارة إلى أنه كان الأساس فى إعداد الحسابات الختامية.

ب- جدول بالدعاوى على المنشأة ومبالغها والأخرى المقامة من قبلها على الغير ومدى احتمالات حسمها.

جـ-التأييد بإتخاذ الخطوات التى تكفل سلامة إجراءات القطع كدراسة نسب مجمل الربح والبحث عن أسباب الإختلافات الكبيرة والمقارنة مع السنوات السابقة.

د – تقديم تقرير الإدارة بعد العمل على إعداده بمستوى جيد وفقاً لما تتطلبه القوانين المرعية.

تلك بإختصار أهم المتطلبات التى يحتاج إليها مراقب الحسابات لإنجاز مهمته بسهولة، ويبدو من خلال دراستها أن قسماً منها لا يقع على عاتق المحاسب وإنما على

عاتق الأقسام الأخرى، وهو ما يؤكد أن إعداد الحسابات الختامية يعتبر عملاً رئيسياً تشارك فيه أقسام وأنشطة البنك وبالتالى يفرض على الأقسام غير المالية للقيام ببعض الأعمال وتقديم بعض المعلومات التى تساعد على إنجازها وأن ما تم ذكره آنفاً يضع على المحاسب (المدير المالى) مهمة متابعة الأقسام غير المالية ومطالبتها بإنجاز الأعمال التى يقتضيها إنجاز الحسابات الختامية وتوفير البيانات والمعلومات التى تطلبها أجهزة الرقابة بما فيها مراقب الحسابات لإنجاز أعمالها فى الأوقات المناسبة بحيث لا يشكل عدم توفير البيانات التى تقع خارج الإدارة المالية سبباً فى تأخير إنجاز الحسابات الختامية أو على الأقل يكون بالإمكان تحديد المسئولية التقصيرية لكل جهة ساهمت فى هذا التأخير ويبقى على الإدارة المالية القيام بدور الوسيط فى تجميع تلك البيانات والتأكد من سلامتها ومطابقتها لما هو مطلوب ثم تقديمها إلى مراقب الحسابات مع الحسابات الختامية مع البيانات التى وفرتها لهذا الغرض.

أنواع الرقابة:

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة وفقاً للمعيار أو الزاوية التى ينتظر منها. وليس معنى هذا أن لكل نوع من هذه الرقابة أصولاً علمية تختلف فى المبادئ العلمية التى تحكم النوع الآخر ولكن الأصول والمبادئ العلمية التى تحكم عملية الرقابة فى مجموعها تكاد تكون واحدة فى كل نوع من هذه الأنواع من الرقابة.

وفيما يلى تقسيم الرقابة حسب وجهات النظر المتعددة التى اتخذت أساساً للتقييم.

أولاً : تقسيم الرقابة من حيث الجهة التى تقوم بها:

أ - **رقابة خارجية:** وهى عملية فحص فنى محايد من طرف خارج الوحدة الإقتصادية مثل أجهزة الرقابة المالية، أو مراقب الحسابات وغايتها التحقق من سلامة التصرفات ومدى الكفاءة فى تحقيق الأهداف.

ب - **رقابة داخلية:** وتتم داخل الوحدة عن طريق إدارة متخصصة لإبراز مجالات ما لا تعرفه الإدارة، ويجب أن تعرفه. ويذهب أحد الكتاب إلى تقسيم الرقابة

الداخلية إلى رقابة إدارية ورقابة محاسبية، وكلا النوعين يهدف إلى تحقيق رقابة داخلية فعالة حيث أن الرقابة المحاسبية تهدف إلى التحقق من صحة البيانات وأن العمليات مدعمة بالمستندات الكافية وتستخدم هذه البيانات في مزاولة الرقابة الإدارية للتحقق من حسن إستخدام الموارد المتاحة.

ثانياً : من حيث الوقت التى تتم فيه عملية الرقابة:

وحتى نلقى الضوء على مفهوم وظيفة الرقابة يمكن القول بأن الوظيفة الرقابية لاتقتصر فقط على مرحلة التنفيذ أو مرحلة ما بعد التنفيذ بل تمتد زمنياً إلى ثلاث مراحل:

أ – **مرحلة التخطيط:** حيث يكون الهدف هو تحقيق الرقابة المانعة عن طريق:

* وضع العوامل التى تحكمت فى التنفيذ فى الفترات السابقة محل الإعتبار عند دراسة البدائل المتاحة بفرض أن التاريخ يعيد نفسه.
* القيام بدراسات علمية لما يجب أن يكون عليه الأداء خلال الفترة القادمة بهدف إستبعاد عوامل الضياع والإسراف غير الضرورية.

ب –**مرحلة التنفيذ:** وتتحقق فيها الرقابة على التنفيذ لتلاقى تراكم الإضرار أو فوات الفرصة لرفع الكفاية وتطويرها.

جـ- **مرحلة ما بعد التنفيذ:** حيث تهدف الرقابة إلى تصحيح الأوضاع التى أظهرتها النتائج النهائية بدراسة أسبابها وتنمية الإيجابى منها وإتخاذ ما يلزم للقضاء على الأسباب السلبية، ويمكن أن يطلق عليها الرقابة المصححة أو الكاشفة.

ثالثاً : تقسيم الرقابة حسب طبيعتها:

أ – **رقابة محاسبية:** وهدفها التأكد من صحة التصرفات المالية ومن أنها تمت وفقاً للقوانين والتعليمات.

ب- **رقابة إقتصادية:** وغالبيتها للتأكد من كفاءة التنفيذ وآثاره على مستوى النشاط الإقتصادى.

رابعاً : حسب نطاق عملية الرقابة:

أ - **الرقابة الكاملة:** ويقصد بهذا النوع من الرقابة فحص جميع العمليات المثبتة فى الدفاتر والسجلات للتأكد من أن جميع العمليات مقيدة بإنتظام وأنها صحيحة وأن جميع الدفاتر والسجلات وما تحتويها من حسابات أو بيانات خالية من الأخطاء أو الغش أو التلاعب، وتتم هذه الرقابة عن طريق الرقابة الداخلية.

ب- **الرقابة الجزئية:** تقوم على أساس الإختبار وهدفها الأساسى التأكد من صحة حسابات المنشأة ومدى دلالة قوائمها المالية على نتيجة إعمالها ومركزها المالى، وتتم هذه الرقابة عن طريق الرقابة الخارجية مثل أجهزة الرقابة المالية، وهنا نجد أن سلطة المراقب غير مقيدة بأى قيد أو شرط، فله وحده حق تقرير العمليات التى سيقوم بتدقيقها أو المستندات التى يرى الإطلاع عليها، وله وحده حق تقرير كمية الإختبارات التى يراها مناسبة أو الأشهر التى يرغب فى فحص العمليات التى تمت خلالها دون أدنى تدخل من الإدارة على أى صورة من الصور.

ونظراً لما للرقابة الداخلية من أثر مهم على أعمال البنوك فسوف نتعرض لها بشئ من التفصيل على النحو التالى:

مفهوم نظام الرقابة الداخلية:

هى مجموعة الإجراءات والوسائل التى تتبناها إدارة المنشأة فى وضع الخطة التنظيمية لغرض حماية الأصول، والإطمئنان إلى دقة البيانات المحاسبية الإحصائية، ولتحقيق الكفاءة الإنتاجية القصوى، ولضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة.

ويمكن تحديد أهم وسائل تحقيق وظائف الرقابة الداخلية بما يلى:

١ - **الضبط الداخلي:** ويقصد به تحديد إجراءات معينة تتبع لإتمام وتنفيذ العمليات والقيود المتعلقة بها بطريقة تلقائية ومستمرة.

٢ - **التدقيق الداخلي:** ويقصد به أن مجموعة من موظفى المنشأة تقوم بتدقيق العمليات بقصد خدمة الإدارة.

٣- **الرقابة عن طريق الميزانيات التخطيطية**، التكاليف المعيارية، الوسائل الفنية الأخرى مثل دراسة الوقت والحركة ودراسة جودة الإنتاج، وتقييم الإستثمارات، وإستعمال الطرق الرياضية فى الإدارة كالبرمجة الخطية والتحليل الشبكى.

أهداف تقييم نظام المراقبة الداخلية :

١ - إن محاولة الرقيب القيام برقابة تفصيلية عملية باهظة ومكلفة، ولوجود رقابة داخلية فى المنشأة أصبح من غير الضرورى إجراء رقابة تفصيلية شاملة. إلا أنه أصبح من واجب الرقيب القيام بفحص وتقويم نظام الرقابة الداخلية لغرض تكوين رأى عن مدى كفايته وإمكانية الإعتماد عليه بقصد تحديد نوع وحجم الإجراءات التى ينبغى أداؤها لكى يتمكن من تقييمه لمستوى أداء المنشأة وإبداء رأيه بالقوائم المالية لها.

٢ - وقاية المنشأة من الغش والخطأ والخسائر والتبذير فإلى جانب توفير الحماية على موجوداتها، فإن نظام الرقابة الداخلية يؤمن انسياب المعلومات والبيانات إلى الإدارة العليا بدقة وبالتوقيت الزمنى المطلوب والحد من احتمالات الخطأ المتوقع فى العمل. والتأكد من إلتزام الموظفين بالخطط التنظيمية والإدارية المعتمدة من قبل الإدارة.

٣- **رفع الكفاية الإنتاجية:** إن الإلتزام بنظم الرقابة الداخلية يؤدى إلى الإقلال من التكلفة والوقت والجهد المبذولين.

طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية:

يلجأ الرقيب فى فحصه ودراسته لأنظمة الرقابة الداخلية والحكم على مدى كفايتها لعدة وسائل أهمها:

أ - **وسيلة الملخص التذكيرى:** وهذا الملخص عبارة عن بيان عام بالطرق والوسائل التى يتميز بها نظام سليم للضبط الداخلى، ويستخدم فى المنشآت الصغيرة وذات الطبيعة المتشابهة، وأهم مميزات هذا الملخص إعطاء قدر مناسب للهيئة بالتصرف فى تقييم نظم الرقابة الداخلية واختصاراً فى الوقت والجهد المبذولين، وعدم إغفال أى نقطة من النقاط الرئيسية ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطى للمراقب الإثبات الكتابى لما سيضمنه من ملاحظات حول النظام فى تقريره ولا تستخدم إلا فى المنشآت ذات الطبيعة المتشابهة، ولا تدع مجالاً للرقيب فى تطوير معلوماته إذا ما تضمنت تفاصيل كثيرة.

ب - **وسيلة التقرير الوصفى:** وفق هذه الطريقة يطلب إلى القائمين بعملية المسح تقديم تقرير خاص يشرح الإجراءات المتبعة فى المنشأة لكل عملية من العمليات مع وصف نظام الضبط وخط سير المستندات. وينهى التقرير بنقاط الضعف الموجودة فى النظام ومحاسن النظام. وتستخدم هذه الطريقة فى المنشآت الصغيرة جداً والتى يكون عادة نظام الضبط الداخلى فيها معدداً وبسيطاً.

جـ- **وسيلة دراسة الخرائط التنظيمية:** تتم هذه الطريقة برسم الخريطة التنظيمية العامة للبنك وخرائط الدورات المستندية حيث يتم تحضيرها بطريقة تفصيلية تشمل تحديد الإدارات والأقسام التابعة وأسماء الأشخاص المسئولين ووظائفهم والأعمال التى يقومون بها بالإضافة إلى ضرورة الحصول على معلومات دقيقة للنظام المحاسبى والدورة المستندية لكل عملية من العمليات ويؤخذ على هذه الطريقة صعوبة رسم الخرائط وإستنتاج نظم الضبط الداخلى من واقعها.

د - **وسيلة فحص النظام المحاسبى:** تتم دراسة كفاية نظم الضبط الداخلى وفق هذه الطريقة عن طريق الحصول على قائمة بالدفاتر المحاسبية وأسماء المسئولين عن إنشائها وقائمة تبين طبيعة المستندات المثبتة لحركة الأموال الواردة للبنك والصادرة منه ودورة تلك المستندات. ويتم إجراء دراسة مقارنة لهذه القوائم لغرض التأكد من فصل وظيفة أداء العمليات والأصول بشكل يؤدى إلى التأكد من توفر نظام سليم للضبط الداخلى. يؤخذ على هذه الطريقة إنها قد تصبح مطولة فى المنشآت الكبيرة وأن النظام المحاسبى لا يشتمل على جميع المعلومات الخاصة بنظم الضبط الداخلى فى المنشأة.

هـ- **وسيلة الإستقصاءات النموذجية:** وفق هذه الطريقة تحضر قائمة إستقصاءات نموذجية تشتمل على الأنشطة المختلفة فى المنشأة، وعند الحصول على الإجابة يفصح عن مدى قوة أو ضعف نظام الضبط الداخلى، ويجب أن تكون الأسئلة واضحة والإجابة مختصرة ويجب إختبار صحة الإجابات من قبل الرقيب بإجراء عدة عمليات فحص واختبار للتأكد من تطبيق النظام المشار إليه فى الإجابة، وتتميز هذه الطريقة بأنه يمكن إستخدامها لعدة منشآت بإجراء تغييرات طفيفة عليها وأن إعتمادها يساعد على عدم إغفال أى جانب من جوانب الفحص الداخلى، ويجب إعادة النظر فيها دورياً بإضافة ما يستجد على وضعية الضبط الداخلى، وهذه الطريقة من أكثر الطرق إستخداماً فى إستقصاء نظام الضبط الداخلى.

متطلبات تقييم نظام الرقابة الداخلية:

قبل تواجد الرقيب فى الإدارة المراد إجراء المسح المبدئى الأول فيها يقتضى الأمر القيام بما يلى:

١ - دراسة كافة ما هو متوافر من بيانات ومعلومات (قوانين وأنظمة وتعليمات وكراسات وكتب عن الإدارة) بهدف تكوين فكرة واضحة قبل الإتصال بمنتسبى المنشأة.

٢ - إسناداً إلى الفقرة أعلاه يتم استنباط الحلقات الرئيسية التى يسأل عنها الرقيب.

٣ - إجراء عملية الإستقصاء من القاعدة الإدارية والتنظيمية أى إبتداء يكون من الشعب والأقسام والمديريات حتى الوصول إلى مرحلة مناقشة المعلومات مع الإدارة العليا.

٤ - لغرض اختبار صحة المعلومات التى تم الحصول عليها على الرقيب خلق الفرص التى تكشف له دقة المعلومات، وذلك بإعادة توجيه نفس الأسئلة إلى أشخاص آخرين فى نفس الشعبة أو القسم أو الحصول على أى شئ مكتوب عن تلك المعلومات.

٥ - على الرقيب التوجيه بلغة سلسة ومبسطة وواضحة وعدم افتراض أن الأشخاص الذين يقابلهم فى عملية المسح هم بنفس المستوى المهنى الذى هو عليه.

٦ - على الرقيب اصطحاب مرافق أو مساعد له لغرض تثبيت إحداث المناقشة لكى يتم الإسترسال بالحديث ويتم إعادة صياغة ما كتب بعد الإنتهاء من المناقشة بغية الحفاظ على أجواء المناقشة.

٧ - على الرقيب إيضاح الهدف من المسح لجميع الأشخاص الذين يتم الإستفسار منهم لغرض خلق الثقة بينه وبين موظفى المنشأة.

أدوات التحليل الرئيسية:

يتاح للمحلل المالى مجموعة متنوعة من أدوات التحليل، ويمكنه الإختيار من بينها ما يلائم الغرض من التحليل، ويمكن تبويب أدوات التحليل الرئيسية كما يلى:

- **القوائم المالية المقارنة:**

دراسة التغيرات من عام لآخر.

- **تحليل السلاسل الزمنية.**
- **التحليل الهيكلى للقوائم المالية:**

التحليل الهيكلى:

- **تحليل النسب.**
- **التحليلات الخاصة.**

(أ) التنبؤات النقدية.

(ب) تحليل التغيرات فى التدفقات النقدية.

(جـ) تحليل التغير فى هامش الربح الإجمالى.

(د) تحليل نقطة التعادل.

الرقابة الذاتية ورقابة البنك المركزى على أعمال البنوك التجارية:

ينبغى أن تهتم الإدارة المصرفية بنوعين من الرقابة هما:

- **الرقابة الذاتية.**
- **الرقابة الخارجية المتمثلة فى رقابة البنك المركزى.**

أولاً : الرقابة الذاتية على أنشطة البنوك التجارية:

من الأهمية بمكان لإدارة المصارف التجارية القيام بالمراقبة على الأعمال المصرفية المختلفة وذلك بإتباع الخطوات الآتية:

- مقاومة النتائج المحققة بالمعايير الموضوعة مقدماً سواء المتمثلة فى الأهداف السابق تحديدها من جانب الإدارة المصرفية أو فى الموازنة التخطيطية للمصرف أو فى الخطط المتوسطة والطويلة الأجل، أو فى السياسات المصرفية المختلفة سواء المتعلقة بالنواحى المالية كالودائع والسيولة والإقراض والإستثمار أو غير المتعلقة بالنواحى المالية كالأفراد والتسويق والخدمات ... إلخ، على أن تكون هذه المقارنة مقارنة زمنية – بالفترات الماضية – أو مقارنة بباقى القطاع المحلى، أو بالقطاع المصرفى فى البلدان النامية أو البلدان المتقدمة.

- إستخدام عدد من المؤشرات وذلك للرقابة على العوامل التى تتعلق بالبيئة الداخلية للبنك، ومن أهم هذه العوامل:

أ - كفاءة إستخدام البنك لأمواله.

ب- السيولة.

جـ- العوامل المرتبطة بالضرائب.

د - إدارة المخاطر.

هـ- العوامل المرتبطة بالمصروفات.

و - العوامل المرتبطة بالربحية.

ونناقش فيما يلى أهم المؤشرات المستخدمة فى قياس تأثير تلك العوامل على أنشطة البنك.

أ - الرقابة على مدى كفاءة إستخدام البنك التجارى لأمواله:

ويمكن قياس ذلك بمجموعة من المؤشرات أهمها ما يلى:

١- إنتاجية العمالة بالبنك:

ويعنى ذلك العلاقة بين عدد العاملين وإجمالى الأصول، ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{إجمالى الأصول}}{\text{عدد العاملين}} \times ١٠٠$$

وبطبيعة الحال فإنه كلما ازدادت الإنتاجية كلما كان ذلك أفضل ويمكن التعرف على إنتاجية العامل بقطاع البنوك والمقارنة بها.

٢- إنتاجية العمالة بالنسبة للودائع:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل بالمقارنة مع الودائع} = \frac{\text{إجمالى الودائع}}{\text{عدد العاملين}} \times ١٠٠$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل، مع أخذ المقارنة فى الإعتبار.

٣- إنتاجية العمالة بالنسبة للأرباح:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل بالنسبة للأرباح} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{عدد العاملين}} \times ١٠٠$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل.

٤- متوسط أجر العامل:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{متوسط أجر العامل} = \frac{\text{إجمالى الأجور}}{\text{عدد العاملين}}$$

ويمكن عن طريق هذا المتوسط، ومقارنته مع مثيله فى قطاع البنوك معرفة تكلفة العمالة بالبنك مقارنة مع سوق العمل، وكذلك التعرف على تطور تكاليف العمل.

٥- معدل العائد على الأصول المنتجة:

يقصد بالأصول المنتجة تلك الأصول التى تساهم فى تكوين إيرادات البنك، ويمكن حساب هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول المنتجة} = \frac{\text{إجمالى إيرادات التشغيل}}{\text{إجمالى الأصول المنتجة}} \times ١٠٠$$

وبطبيعة الحال فإنه كلما زاد ذلك المعدل كلما كان ذلك أفضل.

٦- معدل العائد على الإستثمارات فى الأوراق المالية:

ويمكن قياس هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الإستثمار فى الأوراق المالية} = \frac{\text{صافى العائد من الأوراق المالية}}{\text{الإستثمار فى الأوراق المالية}} \times ١٠٠$$

وكلما زاد المعدل كلما كان أفضل، ويفيد ذلك المؤشر فى التعرف على أهمية الأوراق المالية كأحد بنود الإستثمار.

٧- العائد على الإستثمارات فى القروض:

ويمكن قياس هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الإستثمار فى القروض} = \frac{\text{الفوائد المحصلة من القروض}}{\text{الإستثمار فى القروض}} \times ١٠٠$$

ويمكن من خلال ذلك التعرف على دور التوظيف فى القروض وتحقيق إيرادات البنك. كذلك يمكن إعداد هذا المؤشر بالنسبة لكل نوع من أنواع القروض وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{العائد على نوع معين من القروض} = \frac{\text{الفوائد المحصلة من هذا النوع}}{\text{الإستثمارات فى هذا النوع}} \times ١٠٠$$

٨- نسبة سقوف الإئتمان:

ويقصد بها نسبة إجمالى القروض إلى إجمالى الودائع ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة سقوف الإئتمان} = \frac{\text{إجمالى القروض}}{\text{إجمالى الودائع}} \times ١٠٠$$

وبطبيعة الحال فإن زيادة هذه النسبة يعنى قدرة البنك على توظيف أمواله ولكن يجب أخذ الإعتبارات الخاصة بالسيولة فى الحسبان عند التوظيف، ولذلك فالبنك المركزى يتدخل بتحديد الحد الأقصى لهذه النسبة حفاظاً على السيولة، وهذه النسبة محددة بحد أقصى ٦٥%.

ب - مؤشرات السيولة:

تعد قضية السيولة وإدارتها من أهم القضايا التى تشغل ذهن إدارة البنك. فالسيولة ضرورية نظراً لأن عدم توافرها قد يعرض البنك للإفلاس ومن ناحية أخرى فإن هناك تعارض بين السيولة والربحية، فالسيولة تعنى توظيف الأموال فى أصول نقدية أو شبه نقدية مما يتعارض مع التوظيف فى الإقراض والإستثمار، وبالتالى يجب على البنك إدارة السيولة بإهتمام، ومن المعلوم أن البنك المركزى يفرض على البنوك التجارية الإحتفاظ بنسب محددة بالنسبة للسيولة والإحتياطى وبجانب هذه النسب هناك مؤشرات أخرى يعتمد عليها البنك التجارى فى إدارته للسيولة، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلى :

١ - *نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الإدخارية والآجلة:*

وعن طريق هذه النسبة يمكن تحديد إحتياجات البنك من النقدية السائلة وذلك بناء على حجم الودائع الجارية بإعتبارها الأكثر عرضة للسحب ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الإدخارية والآجلة} = \frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{الودائع الآجلة والإدخارية}} \times ١٠٠$$

وكلما زادت هذه النسبة كان من الضرورى زيادة السيولة.

٢ - *نسبة السيولة بالبنك:*

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة السيولة بالبنك} = \frac{\text{النقدية + أرصدة البنك بالبنك المركزى + الأرصدة بالبنوك الأخرى}}{\text{إجمالى الأصول}} \times ١٠٠$$

ويعتمد البنك على هذه السيولة فى مواجهة الطلب على النقدية، وفى المعادلة يحدد البنك نسبة داخلية للسيولة لا يقل عنها.

جـ - العوامل المرتبطة بالضرائب:

تعد الضرائب من الأمور السيادية التى ليس للإدارة دور فى التعامل معها إلا من خلال القيود الحسابية، ويمكن التعرف على نسبة الضرائب إلى صافى الربح قبل الضريبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الضرائب إلى صافى الربح قبل الضرائب} = \frac{\text{الضرائب}}{\text{صافى الربح قبل الضرائب}} \times ١٠٠$$

د - إدارة المخاطر:

يتعرض البنك لأخطار متعددة ويجب على الإدارة أن تدير هذه المخاطر بكفاءة، وهناك مجموعة من المؤشرات التى يمكن للإدارة أن تستخدمها فى هذا المجال، ومن أهمها ما يلى:

١ - ***نسبة حق الملكية إلى إجمالى الأصول:***

وتفيد هذه النسبة فى التعرف على مدى ملاءمة رأس المال لتأدية وظائفه، ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالى الأصول} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالى الأصول}} \times ١٠٠$$

وهناك نسبة نمطية فى هذا المجال.

٢ - *نسبة حق الملكية إلى إجمالى الودائع :*

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال ما يلى:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالى الأصول} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالى الودائع}} \times ١٠٠$$

فمن المعلوم أن البنك يحتفظ بهذه النسبة لمواجهة أخطار السحب والخطر التمويلى.

٣- *نسبة حق الملكية إلى إجمالى القروض:*

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال ما يلى:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى إجمالى القروض} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{إجمالى القروض}} \times ١٠٠$$

والغرض من هذه النسبة هو تغطية أخطار الإستثمار فى القروض حيث هناك مخاطر تتعلق بعدم سداد العملاء للقروض.

٤- *نسبة حق الملكية للأصول الخطرة:*

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة حق الملكية إلى الأصول الخطرة} = \frac{\text{حق الملكية}}{\text{الأصول الخطرة}} \times ١٠٠$$

٥- *مخاطر الإئتمان :*

وتقاس قدرة البنك على تحصيل القروض الممنوحة فى مواعيدها ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة مخاطر القروض} = \frac{\text{القروض المتأخرة عن السداد}}{\text{إجمالى القروض}} \times ١٠٠$$

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان أفضل.

٦- مخاطر السيولة:

يمكن التعرف على قدرة الإدارة فى التعامل مع مخاطر السيولة من خلال نسبة الأصول إلى إجمالى الودائع عن طريق المعادلة التالية:

نسبة الأصول السائلة إلى إجمالى الودائع	=	(الأصول السائلة – المستحق للبنوك ÷ إجمالى الودائع) × ١٠٠

هـ- العوامل المرتبطة بالمصروفات:

تهدف الإدارة إلى تحليل ودراسة سلوك المصروفات المختلفة بالبنك من أجل ترشيدها مما يعمل فى النهاية على تعظيم الربح. وهناك مجموعة متعددة من المؤشرات التى يمكن للإدارة الإعتماد عليها لتحقيق ذلك منها:

١- تكلفة الحصول على الودائع:

يعد بند الودائع من أهم البنود بميزانية البنك التجارى، ويمكن التعرف على تكلفة الحصول على الودائع من خلال المعادلة التالية:

تكلفة الحصول على الودائع	=	(الفوائد المدفوعة على الودائع ÷ إجمالى الودائع) × ١٠٠

تكلفة الحصول على الودائع الجارية	=	(الفوائد المدفوعة على الودائع الجارية ÷ إجمالى الودائع الجارية) × ١٠٠

تكلفة الحصول على الودائع الآجلة	=	(الفوائد المدفوعة للودائع الآجلة ÷ إجمالى الودائع الآجلة) × ١٠٠

تكلفة الحصول على الودائع بإخطار سابق	=	(الفوائد المدفوعة للودائع بإخطار سابق ÷ إجمالى الودائع بإخطار سابق) × ١٠٠

تكلفة الأموال المستحقة للبنوك الأخرى	=	الفوائد المدفوعة لودائع البنوك الأخرى / إجمالى ودائع البنوك الأخرى × ١٠٠

٢- نسبة إجمالى المصروفات إلى إجمالى الأصول المنتجة :

ويمكن التعرف على هذه النسبة خلال المعادلة التالية :

نسبة إجمالى المصروفات إلى إجمالى الأصول المنتجة	=	إجمالى المصروفات / إجمالى الأصول المنتجة × ١٠٠

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل.

٣- نسبة الفوائد المدفوعة إلى الأصول المنتجة :

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة	=	إجمالى الفوائد المدفوعة / إجمالى الأصول المنتجة × ١٠٠

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك فى صالح البنك.

٤- نسبة الفوائد المدفوعة للودائع ومصادر الأموال غير الودائع:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

نسبة الفوائد المدفوعة للودائع ومصادر الأموال الأخرى	=	إجمالى الفوائد المدفوعة / (إجمالى ودائع العملاء + المستحق للبنوك) × ١٠٠

ويمكن للبنك من خلال هذه النسبة أن يتعرف على تكلفة الأموال لديه والتى يحصل عليها من ودائع العملاء بمختلف أنواعها من ودائع جارية، وودائع بإخطار ســابق،

وودائع آجلة، بالإضافة إلى الأموال المستحقة للبنوك الأخرى. وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك فى صالح البنك.

٥- نسبة فوائد الودائع إلى إجمالى الفوائد المدفوعة :

وتقيس هذه النسبة تكلفة الودائع مقارنة مع تكلفة إجمالى الأموال التى حصل عليها البنك ويمكن الحصول على هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة فوائد الودائع إلى إجمالى الفوائد المدفوعة} = \frac{\text{إجمالى فوائد الودائع}}{\text{إجمالى الفوائد المدفوعة}} \times ١٠٠$$

٦- نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالى إيرادات التشغيل:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالى إيرادات التشغيل} = \frac{\text{مخصصات خسائر القروض}}{\text{إجمالى إيرادات التشغيل}} \times ١٠٠$$

وهذه النسبة توضح إستعداد إدارة البنك لمواجهة خسائر عدم سداد القروض وفوائدها فى مواعيدها، ولا يعنى ارتفاع مخاطر عدم السداد (وهنا يجب على الإدارة أن تتحرى أسباب هذا الإرتفاع).

٧- نسبة الأجور والحوافز والمزايا العينية إلى إجمالى الإيرادات:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الأجور والحوافز والمزايا العينية إلى إجمالى الإيرادات} = \frac{\text{الأجور والحوافز والمزايا العينية}}{\text{إجمالى الإيرادات}} \times ١٠٠$$

ويفيد هذا المؤشر فى معرفة تكاليف العمالة بالبنك، وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك فى صالح البنك مع مراعاة النواحى المتعلقة بالعلاقة بين الأجور والحوافز من جهة، والإنتاجية والروح المعنوية والرضا الوظيفى من جهة أخرى.

و - العوامل المرتبطة بالربحية :

تسعى إدارة البنك إلى تحقيق الربحية، ومن الطبيعى أن الربحية يمكن تحقيقها من خلال الإدارة الفعالة لمختلف أصول وخصوم ميزانية البنك، ويمكن تقييم الأداء الفعلى للبنك فيما يتعلق بالربحية من خلال إستخدام المؤشرات التالية:

١- نسبة صافى الربح :

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة صافى الربح} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{إجمالى إيرادات التشغيل}} \times ١٠٠$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك فى صالح البنك.

٢- نسبة هامش الفوائد :

وتقيس هذه النسبة الفرق بين الفوائد المدفوعة والفوائد المحصلة. ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة هوامش الفوائد} = \frac{\text{الفوائد المحصلة} - \text{الفوائد المدفوعة}}{\text{الأصول المنتجة}} \times ١٠٠$$

وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك فى صالح البنك.

٣- معدل العائد إلى إجمالى الأصول :

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية :

$$\text{معدل العائد على إجمالى الأصول} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{إجمالى الأصول}} \times ١٠٠$$

والغرض من هذه النسبة هو تغطية أخطار الإستثمار فى القروض حيث هناك مخاطر تتعلق بعدم سداد العملاء للقروض.

٤- نسبة إجمالى إيرادات التشغيل لإجمالى الأصول:

ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة إجمالى إيرادات التشغيل لإجمالى الأصول} = \frac{\text{إجمالى إيرادات التشغيل}}{\text{إجمالى الأصول}} \times ١٠٠$$

٥- نسبة الرافعة التمويلية:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الرافعة التمويلية} = \frac{\text{إجمالى الودائع}}{\text{إجمالى حق الملكية}} \times ١٠٠$$

٦- معدل النمو الداخلى لرأس المال:

ويمكن حسابه من خلال المعادلة التالية:

معدل النمو الداخلى لرأس المال = الرافعة التمويلية
× العائد على إجمالى الأصول
× نسبة الأرباح المحتجزة لصافى الربح بعد الضرائب

٧- معدل العائد على حق الملكية:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{حق الملكية}} \times ١٠٠$$

ويقيس هذا المؤشر مقدار ما يحصل عليه المساهمون.

٨- *نسبة الأرباح الموزعة إلى صافى الربح:*

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الأرباح الموزعة إلى صافى الربح} = \frac{\text{نسبة الأرباح الموزعة}}{\text{صافى الربح}} \times ١٠٠$$

وبطبيعة الحال، كلما زادت هذه النسبة فإن ذلك يعنى زيادة توزيع الأرباح ولكن ذلك يعنى فى نفس الوقت إنخفاض نسبة تكوين الإحتياطيات وتعلية رأس المال.

وفى نهاية هذا العرض نود الإشارة إلى أن النسب السابقة لا يمكن الإستفادة منها بصورة متكاملة إلا فى ضوء القواعد التالية:

- إن إستخلاص النتائج يتوقف على مهارة المحلل المالى.
- لابد من إجراء مقارنة لهذه النسب، مع مجموعة أخرى من أمثلة كما يلى :
  - مقارنة العام الحالى بالأعوام السابقة.
  - مقارنة الفعلى بالمستهدف.
  - المقارنة مع المتوسطات بالبنوك الأخرى.
  - المقارنة مع النسب النمطية.
  - المقارنة مع الفروع الأخرى بالبنك.

ثانياً : رقابة البنك المركزى على أعمال البنوك التجارية :

يعتبر البنك المركزى أعلى سلطة نقدية فى الدولة، ويعتبر بذلك رقيباً على نشاطات القطاع المصرفى عامة والبنوك التجارية خاصة، حتى لا تتعرض للإفلاس أو المخاطرة بمختلف أنواعها وأبعادها وبذلك تستهدف رقابة البنك المركزى تحقيق ما يلى:

- التثبت من أن المنظمات المصرفية تتقيد فى أعمالها وعملياتها بأحكام قانون المصرف المركزى وقرارات مجلس إدارته وكذا التوجيهات والتعاليم المبلغة إليها من الأجهزة المختصة فى المصرف المركزى.

- التأكد من سلامة مصارفها المالية.
- تحقيق الإستقرار النقدى.
- تحليل أفضل معدلات للنمو الإقتصادى.

هذا وتتمثل أهم أنواع الرقابة التى يمارسها المصرف المركزى على البنوك التجارية فيما يلى:

الرقابة المكتبية:

تقوم هذه الرقابة عن طريق فحص التقارير والبيانات والإحصائيات التى توافى بها وحدات الجهاز المصرفى البنك المركزى، حيث تجرى عليها من الدراسة والتحليل ما يمكنه من التعرف على حقيقة مراكزها المالية ودرجة الكفاءة التى تمارس بها الوظائف.

ويرسل البنك المركزى نماذج خاصة تقوم بتعبئتها البنوك التجارية وتقارير شهرية تكشف عن مراكزها ويظهر فيه جانب الأصول وجانب الخصوم.

وهناك التقرير السنوى حيث يراجع البنك المركزى التقارير السنوية التى يضعها مراقبوا الحسابات لدى البنوك وذلك للتثبت من تنفيذ قراراته والتأكد من خلو نشاط البنك من أى مخالفة.

الرقابة الميدانية:

يجريها المصرف المركزى عن طريق إيفاد مندوبيه للتفتيش على البنوك التجارية بهدف التأكد من صحة السياسات الوظيفية التى يتبعها البنك التجارى ومدى سلامة القروض التى يمنحها من الوجهة الفنية.

وفى حالة التفتيش يقوم المفتش بالإطلاع على كافة دفاتر وسجلات البنك التجارى، وقد يطلب إليه إيضاحات يراها ضرورية لتحقيق الرقابة الميدانية.

رقابة الأسلوب التعاونى:

حيث يشترك البنك المركزى مع البنوك التجارية فى دراسة المشكلات التى تواجه الجهاز المصرفى ويتخذ بالإشتراك معها قرارات جماعية يواجه بها تلك المشكلات، وذلك ينمى روح التعاون بين المصرف المركزى ووحدات المصارف مما يجعلها تنفذ القرارات والتوجيهات التى أسفرت عنها الدراسة المشتركة.

هذا وتتمثل أساليب رقابة المصرف المركزى على الإئتمان المصرفى المقدم من البنوك التجارية فيما يلى:

- **الرقابة الكمية على الإئتمان:**

وهى التى تهدف إلى التأثير على الحجم الكلى للإئتمان الذى تمنحه المصارف التجارية، ويتوقف الحجم الكلى عادة على العوامل التالية:

- حجم الإحتياطى النقدى المتوافر لدى الجهاز المصرفى والذى بإستطاعته إستعماله فى التوسع فى الإقراض سواء كانت هذه الإحتياطات نقوداً عادية أو أرصدة دائنة لدى المصرف المركزى.
- نسبة إحتياطى النقدية للودائع التى يقرها المصرف المركزى أو التى تحافظ عليها المصارف طواعية.

فإذا إستطاع البنك المركزى أن يبسط رقابته على هذين العاملين فإنه يتمكن بلا شك من التحكم فى الحجم الكلى للنشاط الإئتمانى للبنوك، وهناك ثلاث أدوات تستعملها المصارف المركزية لتحقيق هذا الهدف وهى:

١ - إعادة الخصم:

إن المصارف (من أجل زيادة إحتياطياتها النقدية المتوفرة لديها للإقراض) قد تلجأ إلى خصم ما لديها من الأوراق التجارية بواسطة المصرف المركزى مقابل فائدة تسمى سعر إعادة الخصم، وهذه الفائدة تكون أقل من سعر الخصم الذى تتقاضاه المصارف، ولذلك فإن إعادة الخصم هو أحد المجالات المفتوحة أمام البنك

المركزى للتحكم فى حجم الإحتياطيات النقدية للمصارف. وقد يسلك المصرف المركزى فى ذلك طريقين: **الأول:** وضع شروط محددة يجب توافرها فى الأوراق التى يقبل المصرف المركزى إعادة خصمها أو أن يقرض بضمانها، **والثانى:** تعديل سعر إعادة الخصم مما ينتج عند تعديل سعر الفائدة الذى تتقاضاه المصارف من المقترضين من أفراد وشركات، فإذا رغب البنك المركزى فى تقليل حجم الإئتمان الممنوح من المصارف فإنه يبادر إلى زيادة سعر الخصم فترتفع تبعاً لذلك أسعار الفوائد فيخف الإقبال على الإقتراض وبذلك يقل حجم الإئتمان، أما إذا رغب المصرف المركزى فى إحداث تأثير معاكس فإنه يخفض سعر إعادة الخصم.

وفى حقيقة الأمر أن الأثر الذى يحدثه إستعمال إعادة الخصم على حجم الإئتمان ليس له أهمية كبيرة، ولذا كان المقصود به الأثر النفسى الذى يتركه الإعلان عن عزم البنك المركزى على تغيير سعر إعادة الخصم، وترجع أهمية تغيير سعر إعادة الخصم (ما عدا الأثر النفسى) إلى الأسباب التالية:

أ - إن نفقة الإقتراض التى يدفعها المقترضون تشكل نسبة ضئيلة بالنسبة للنفقة الكلية التى تتحملها المشروعات المقترضة، لذا فلا يؤبه بها إذا زادت أو نقصت.

ب- كثيراً ما تحتفظ المصارف بأرصدة نقدية مما يجعلها فى غنى عن اللجوء إلى المصرف المركزى بقصد الحصول على الأموال.

جـ-بالنسبة للبلاد النامية لا توجد هناك أسواق متطورة للتعامل بالأوراق التجارية لعدم انتشار عملية الخصم بصورة واسعة.

٢ - ***عمليات السوق المفتوحة:***

والمقصود بذلك ما يقوم به المصرف المركزى من بيع أو شراء للسندات الحكومية فى السوق المالية، فإذا زاد المصرف المركزى من مبيعاته من السندات فإن ذلك يؤدى إلى إنفاق الأرصدة التى تحتفظ بها المصارف لأن المشترين لهذه السندات يدفعون قيمتها للمصرف المركزى بشيكات على حساباتهم لدى المصارف

التجارية مما يؤدى إلى تخفيض أرصدة الجمهور لدى البنوك، أما فى حالة قيام البنك المركزى بشراء السندات من السوق فإن النتيجة تكون إزدياد أرصدة المصارف، إلا أن نجاح هذه الأداة مرهون بمدى إقبال الناس والمؤسسات على إقتناء السندات الحكومية، حيث أن ذلك يخضع للتقلبات السياسية ومدى الثقة فى النظام الإقتصادى وخاصة فى الدول النامية.

٣- ***سياسة تغيير نسب الإحتياطى :***

تحتفظ البنوك التجارية لدى البنك المركزى برصيد دائن فرض عليها المشرع الإحتفاظ به فى معظم دول العالم، وقد منح المشرع البنك المركزى سلطة تغيير الحد الأدنى لنسبة الإحتياطى النقدى لأغراض السياسة النقدية.

فإذا رأى البنك المركزى ضرورة تضييق سوق الإئتمان المصرفى فإنه يرفع نسبة الإحتياطى النقدى وليكن مثلاً من ١٥% إلى ٢٥%، وفى هذه الحالة تضطر البنوك التجارية إلى تصحيح مركزها وذلك بتضييق حجم الإئتمان – أى بعدم تجديد القروض المستحقة والإلتجاء إلى بيع جانب مما لديها من الإستثمارات، فكل بنك فى هذه الحالة يرفع نسبة ما يحتفظ به من أرصدة نقدية من ١٥% إلى ٢٥% وبالتالى ينكمش حجم القروض الذى يمنحه كما يقل ما فى حوزته من إستثمارات وينتج عن نقص حجم القروض والإستثمارات نقص حجم الودائع فى النظام المصرفى.

وتكون النتيجة انخفاض الودائع من خمسة أضعاف الإحتياطى النقدى إلى أربعة أضعاف الإحتياطى النقدى كما يتضح من الميزانية المجمعة للبنوك التجارية.

أصول: **خصوم**

أصول		خصوم	
١٥٠,٠٠٠	إحتياطيات نقدية بواقع ١٥% من الودائع	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع
٨٥٠,٠٠٠	قروض وإستثمارات		
١,٠٠٠,٠٠٠	الجملة	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع

أصول: **خصوم**

٢٥٠,٠٠٠	إحتياطيات نقدية بواقع ٢٥% من الودائع	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع
٧٥٠,٠٠٠	قروض وإستثمارات		
١,٠٠٠,٠٠٠	الجملة	١,٠٠٠,٠٠٠	ودائع

وتعتبر هذه السياسة فعالة إلى حد كبير فى أوقات التضخم حيث لا تجد البنوك مفراً من تخفيض حجم القروض والسلفيات وتخفيض حجم الودائع للوصول إلى الحد الأدنى لنسبة الإحتياطى الذى يقرره البنك المركزى.

أما فى أوقات الإنكماش فإن هذه السياسة لا تكون فعالة وذلك نظراً لأن تخفيض هذه النسبة وزيادة مقدرة البنوك على منح الإئتمان قد لا يقابله طلب متكافئ على القروض والسلفيات وتكون النتيجة وجود طاقة تمويلية عاطلة لدى البنوك.

وتستخدم سياسة تغير نسب الإحتياطى لمواجهة احتياجات التمويل الموسمى فى الدول النامية حيث يحتاج تمويل تسويق المحصول الرئيسى فى البلاد إلى زيادة مقدرة البنوك على التوسع فى منح القروض والسلفيات ثم يعاد رفع النسبة مرة أخرى بعد إنتهاء فترة التوسع الموسمى.

وبالإضافة إلى نسبة الإحتياطى فإن نسبة السيولة أصبحت أيضاً تستخدم فى كثير من الدول كأداة للرقابة على قدرة البنوك على التوسع فى منح الإئتمان، فقد أصبحت البنوك ملزمة بتجميد جانب الأصول فى شكل أصول سائلة بدلاً من توجيهها لأغراض الإقراض والتثمير.

ويقضى الأمر أن نشير إلى أن البنك المركزى يلجأ فى كثير من الأحيان إلى استخدام كل أساليب الرقابة الكمية فى وقت واحد حتى تزيد فاعليتها، فكل من هذه السياسات تقوى من أثر الأخرى وتساعد على تحقيق النتائج المستهدفة.

الرقابة النوعية على الإئتمان:

وتقتصر فى التأثير على إتجاهات المصارف فى الإستثمار بحيث توجه إلى النواحى التى يرغب فيها المصرف المركزى دون النواحى الأخرى، ولذلك فإن الوسائل المتبعة فى تحقيق هذا الهدف تختلف عن وسائل الرقابة الكمية وقد دعت الحاجة إلى اللجوء إلى هذا النوع من الرقابة نظراً إلى أن الرقابة الكمية لا تؤدى إلى الأثر المرغوب فيه بسبب العيوب التى تحيط بها فإذا رأى البنك المركزى أن البنوك التجارية تزيد من إستثماراتها فى مجالات الإستيراد والإستهلاك بشكل كبير بينما تحجم عن الإستثمار فى الزراعة والصناعة مثلاً، ففى هذه الحالة لا تكفى الرقابة الكمية لتصحيح الأوضاع بل لابد من إستعمال أساليب الرقابة النوعية، كما أن الرقابة النوعية قد تستعمل جنباً إلى جنب مع الرقابة الكمية، فإذا فرض المصرف المركزى قيوداً على الإئتمان الإستهلاكى فإن هذا يؤدى إلى التأثير أيضاً على الحجم الكلى للإئتمان لأن هذا الحجم الكلى دائماً يتألف من مجموع الإئتمان فى مختلف النشاط الإقتصادى.

وسائل الرقابة النوعية على الإئتمان:

إن بعض الوسائل المستخدمة فى الرقابة الكمية قد تصلح أيضاً كزيادات للتأثير على نوعية الأوراق التجارية التى تقتنيها المصارف بحيث تكون مطابقة للشروط التى يتبعها المصرف المركزى لهذا الغرض من حيث نوعية الأوراق المقبولة لإعادة الخصم، فإذا رغب المصرف المركزى فى تقليل الإئتمان الإستهلاكى مثلاً وضع قيوداً مشددة لقبول هذه الأوراق لإعادة الخصم.

ونسبة السيولة يمكن إستخدامها أيضاً كوسيلة لتشجيع المصارف للإحتفاظ بالأنواع المرغوبة من الأصول وذلك بإدخال هذه الأصول ضمن الأصول السائلة.

إلا أن هناك أساليب ووسائل خاصة للرقابة النوعية وضعت تحت تصرف البنوك المركزية بموجب القوانين فى الكثير من البلدان، ونورد فيما يلى بعض هذه الوسائل على سبيل المثال لا الحصر:

١ - التحكم فى الحد الأدنى لقيمة السلف الممنوحة بمختلف الضمانات بحيث تكون نسبة السلف للضمانات عالية فى النواحى المرغوبة ومنخفضة فى النواحى غير المرغوبة.

٢ - تعيين حدود للفائدة التى تتقاضاها البنوك على مختلف أنواع الإستثمارات بحيث تكون متمشية مع رغبة المصرف المركزى فى تشجيع بعض الأنواع وعدم تشجيع البعض الآخر.

٣ - إشتراط الحصول على تصديق المصرف المركزى على القروض التى تتجاوز حداً معيناً بحيث يتمكن البنك المركزى من منح مصادقته التى يرغب فى تنفيذها وحجب هذا التصديق عن القروض غير المستحبة.

٤ - منع المصارف من إستثمار أموالها فى بعض النواحى غير المرغوب فيها وإصدار تشريعات صريحة تنص على عدم السماح للبنوك بمزاولة بعض النشاطات أو تعيين حد أقصى لمقتنياتها من بعض الأصول.

ويجب أن يلاحظ أن سلطات المصرف المركزى فى تحديد وجوه إستعمال موارد المصارف تكون واضحة فى البلدان المتخلفة التى تعانى من إقتصاديات غير متوازنة بينما نرى المصارف المركزية فى الدول المتقدمة لا تلجأ إلى مثل هذه الأساليب إلا فى الأحوال النادرة.

وجدير بالذكر أن الرقابة النوعية لا تؤتى ثمارها المرجوة إلا فى حالة توفر الوعى الكافى لدى أصحاب المشاريع بالهدف الذى يرمى إليه المصرف المركزى والإستجابة لذلك، لأن هناك إمكانية لقيام أصحاب المشاريع بإستخدام القروض المصرفية فى النواحى التى يرغب فيها المصرف المركزى بينما يخصصون مصادرهم المالية الخاصة لإستعمالها فى الوجوه الأخرى التى لا يشجعها المصرف

المركزى، كما أنه ليست هنالك ضمانة تمنع إستعمال القروض المصرفية فى غير الأوجه التى أخذت من أجلها وليست هناك وسيلة ناجحة للتأكد من أن ما تفرضه الأدوات الخاصة يتم التقيد به تماماً.

الرقابة المباشرة:

هناك أسلوبان رئيسيان يلجأ البنك المركزى إلى إتباعهما لتقوية أثر أساليب الرقابة الكمية والكيفية على الإئتمان المصرفى وهما:

(أ) أسلوب الإقناع الأدبى:

يعمد هذا الأسلوب إلى ما يتمتع به البنك المركزى من مركز أدبى نتيجة لما يؤديه من دور فى خدمة الإقتصاد القومى والصالح العام دون أى إعتبارات خاصة، ويتخذ هذا الأسلوب صورة تصريحات يدلى بها البنك المركزى وتوجيهات ونصائح يتوجه بها للبنوك وإجتماعات يعقدها مع المسئولين فى البنوك لتبادل الرأى فى شئون النقد والإئتمان.

مثل هذا الأسلوب يعتبر مجدياً فى الدول التى يمارس فيها البنك المركزى مسئولياته منذ زمن بعيد. أما الدول الحديثة العهد بالبنوك المركزية أو حيث يزاول البنك المركزى الأعمال المصرفية العادية بجانب عمله كبنك مركزى، فإن أسلوب الإقناع قد يكون ذو فائدة محدودة مما يضطر البنك المركزى إلى إستخدام أسلوب الأوامر والتعليمات الملزمة.

(ب) أسلوب الأوامر والتعليمات الملزمة:

وبمقتضى هذا الأسلوب يصدر البنك المركزى القرارات للبنوك التجارية بما يتمشى مع متطلبات الإدارة النقدية التى تستهدف تحقيق أغراض السياسة النقدية. مثال ذلك أن يحدد البنك المركزى الحد الأقصى لجملة قروض البنوك التجارية للصناعات الصغيرة لتتمكن من زيادة إنتاجها للتصدير وإلى الصناعات المنتجة

للسلع الإستهلاكية الضرورية للسوق المحلى وتخفيض القروض الصناعية المنتجة للسلع الكمالية ... إلخ.

ولا شك فى نجاح هذا الأسلوب خاصة وأن البنك المركزى قد يلجأ إلى فرض الجزاءات على البنوك التى تنتهج سياسة مخالفة للسياسات الإئتمانية للبنك المركزى، مثال ذلك حرمانها من الإقتراض أو تحميلها فوائد أعلى.

هذا ومن الضرورى التنسيق بين السياسات الإقتصادية المختلفة خاصة السياسة المالية والسياسة النقدية حتى لا تتعارض السياسات المتبعة، وتكون النتيجة فشل هذه السياسات فى تحقيق أهدافها. ففى أوقات التضخم عندما يهدف البنك المركزى إلى كسر حدة التوسع وتخفيض قدرة البنوك على منح القروض بغرض الحد من إنفاق رجال الأعمال، فإنه من الخطأ أن تتجه السياسة المالية نحو زيادة حجم الإنفاق الحكومى فى نفس الوقت.

الفصل التاسع

إدارة الإئتمان المصرفى



الفصل التاسع

إدارة الإئتمان المصرفى

" المبحث الأول "

النشاط الإقراضى للبنوك

تظهر الإحتياجات التمويلية للمنشآت الإقتصادية بسبب قصور المـوارد الماليـة المتاحة لديها عن مقابلة متطلبات نشاطها وتحقيق أهدافها، وتعتبر القروض المصرفية مصدراً هاماً لإشباع تلك الإحتياجات التمويلية.

وتتوزع إحتياجات المنشآت سواء كانت تعمل فى مجال التجارة أو الـصناعة أو الزراعة أو الخدمات بين إحتياجات تتعلق بتمويل رأس المال الثابت، وإحتياجات تتعلق بتمويل رأس المال العامل وذلك على النحو التالى:

أولاً : إحتياجات تتعلق بتمويل الأصول الثابتة:

وذلك بغرض إقتناء الأصول اللازمة لمباشـرة العمليـات الإنتاجيـة المختلفـة، كالأراضى والمبانى والآلات والمعدات، وتنشأ هذه الإحتياجات التمويلية إذا لـم يكـن رأسمال المنشأة كافياً لشراء الأصول الإنتاجية المطلوبة ويكون بالتالى الإقتراض هـو الطريق إلى إشباع هذه الإحتياجات. وتمنح هذه القروض بحسب طبيعة الأغراض التى تستخدم فيها لمدة طويلة نسبياً، وتقدمها عادة البنوك المتخصصة (صـناعية وعقاريـة وزراعية) وكذا بنوك الإستثمار. كما تمنحها أيضاً البنوك التجارية فى الحدود الآمنـة التى لا تمس سيولتها وقدرتها على الوفاء بإلتزاماتها قبل المودعين، ووفقاً للـضوابط التى قد تفرضها التشريعات المصرفية والتوجيهات التى يصدرها البنك المركزى بشأن هذا النوع من القروض.

ثانياً : إحتياجات تتعلق بتمويل رأس المال العامل:

وذلك بغرض مقابلة متطلبات تكوين المخزون السلعى والإئتمان الذى تمنحه لعملائها واحتياجاتها النقدية للتشغيل. ويتم عادة تمويل الجزء المستديم من رأس المال العامل عن طريق رأس مال المنشأة أو القروض متوسطة وطويلة الأجل التى تحصل عليها، أما إحتياجات التمويل الإضافية التى تفرضها موسمية إنتاج السلع، أو الخامات المستخدمة فى إنتاجها (كما يحدث بالنسبة لمشتريات القطن اللازم لمصانع الغزل) فإنه يتم بطبيعة الحال مواجهة تمويلها أساساً عن طريق الإئتمان المصرفى قصير الأجل.

وتختلف الأهمية النسبية لكل من الإحتياجات التمويلية قصيرة الأجل والإحتياجات التمويلية متوسطة وطويلة الأجل تبعاً لطبيعة النشاط الإقتصادى الذى تمارسه المنشأة، فالمنشأة التجارية لا تحتاج بوجه عام إلى رأسمال ثابت كبير على عكس المنشآت الصناعية التى تحوز الأصول الرأسمالية الضخمة لمباشرة العمليات الإنتاجية، ومن ثم يظهر فى الأولى كبر حجم رأس المال المتداول بشكل واضح. كما تتفاوت الأهمية النسبية لكل من رأس المال المتداول من منشأة لأخرى وفقاً لنوع السلع المنتجة ومراحل إنتاجها وموسميتها، وكذا تبعاً لأسلوب شراء وتخزين المواد الخام، وطريقة تسويق السلعة المنتجة من حيث بيعها نقداً أو بالتقسيط أو بالحصول على مقدمات لإنتاجها.

وفى مجال دراسة طلبات الإقتراض ومدى مناسبتها لمقابلة الإحتياجات التمويلية للمنشآت تراعى البنوك عادة ما يلى:

(أ) أن تكون الإحتياجات التمويلية ناشئة عن النشاط الذى تمارسه المنشأة وليس لأغراض تخرج عن طبيعة هذا النشاط. وتعد من الإحتياجات غير المقبولة من جانب البنوك طلب المنشأة الإقتراض بسبب إنسحاب أحد الشركاء وحاجتها إلى سداد الأموال التى سبق أن استثمرها فى المنشأة، أو القروض المطلوبة لمباشرة بعض عمليات المضاربة إنتظاراً لإرتفاع أسعار بعض السلع أو إنتهازاً لفرص استثمارية تبعد عن أغراض المنشأة.

(ب) أن يكون هناك تناسب بين رأس المال المقدم من أصحاب المنـشأة والقـروض القائمة بمختلف أنواعها، ومن ثم تستبعد البنوك الطلبات التى تستهدف الحـصول على الإئتمان بغرض دعم رأس المال ليتناسب مع نشاط المنشأة.

(جـ) عدم تقديم قروض قصيرة الأجل لمواجهة إحتياجات تمويلية تتـسم بطبيعتهـا بطول الأجل، إذ يؤدى ذلك إلى إضفاء الجمود على هذه القروض ويخرجها عن دائرة القروض التى يتوافر لها خاصية التصفية الذاتية خلال عام.

ومهما تنوعت الإحتياجات التمويلية وأغراضها فإنه يتم مقابلتها عن طريق سـوق المال وسوق النقد وذلك وفقاً لما يلى:

(١) **سوق المال:** بالنسبة للحاجات التمويلية متوسطة وطويلة الأجل والتى يـتم مـن خلالها إصدار الأوراق المالية كالسندات والأذون وعقود القروض. وتزاول العمل فى هذا السوق أساساً البنوك المتخصصة (العقارية، الصناعية، الزراعية) وبنـوك الإستثمار والأعمال ومنشآت التأمين والإدخار.

(٢) **سوق النقد:** وذلك بالنسبة للحاجات التمويلية قصيرة الأجل والتى من خلالها يـتم تقديم التسهيلات الإئتمانية بمختلف أنواعها. وتزاول العمل فى هذا السوق أساسـاً البنوك التجارية وبنوك التجارة الخارجية وبيوت الخصم وبيوت القبول.

ولا يعنى ما تقدم أن هناك فاصل تام بين المؤسسات العاملة فى كل من السوقين، فالبنوك التجارية مثلاً قد تزاول عمليات فى إطار سـوق المـال، كمـا تقـدم بنـوك الإستثمار والأعمال تسهيلات ائتمانية ذات طابع قصير الأجل والتى تعتبر من عمليات سوق النقد.

المذاهب المصرفية فى مجال الإقراض:

تحتاج كل منشأة عادة إلى الإئتمان قصير الأجل لمقابلة إحتياجـات رأس المـال العامل، والتى تتولى توزيع الإئتمان قصير الأجل هى فى الأصل البنـوك التجاريـة،

ويتأتى الجزء الأكبر من موارد هذه البنوك عن طريق الودائع التى تستحق غالبيتها عند الطلب أو بعد آجال قصيرة، ومن ثم تتردد البنوك التجارية فى إقراض أموالها لآجال طويلة نسبياً خشية أن تعجز عن مقابلة مسحوبات المودعين.

أما الإئتمان متوسط وطويل الأجل الذى يوجه لإقتناء الأصول الثابتة، فتضطلع بتوزيعه فى الأصل البنوك المتخصصة وبنوك الإستثمار والأعمال.

وقد ظهر فى المجتمعات الرأسمالية مذهبان حول قيام البنوك التجارية بمنح القروض متوسطة وطويلة الأجل أو إقتصار نشاطها على منح الإئتمان قصير الأجل على أن تضطلع البنوك المتخصصة بالإئتمان متوسط وطويل الأجل.

ويمثل المذهب الأول الفكر التقليدى فى مجال الإقراض، ويعبر عن سياسة البنوك الإنجليزية خلال القرن التاسع عشر، وينادى بأن تقتصر البنوك التجارية على منح التمويل قصير الأجل وذلك إستناداً إلى أن الشطر الأكبر من مواردها مصدره الودائع التى لا يجب المخاطرة بها فى الإستثمار. ولقد عزز وجهة نظر البنوك الإنجليزية فيما سارت عليه ظروف وتطور الإقتصاد الإنجليزى. فقد قامت الثورة الصناعية فى إنجلترا ولديها مقادير كبيرة من رؤوس الأموال تجمعت نتيجة لإعادة استثمار الأرباح فى الزراعة والتجارة والصناعة مما ساعد الشركات على النمو والتوسع استناداً إلى إمكانياتها التمويلية الذاتية التى توفرت بفضل الأرباح المحققة والتى اعتمدت عليها فى تمويل إستثماراتها العينية. ومن ثم لم تكن هناك حاجة ملحة لأن تلجأ تلك المنشآت إلى البنوك التجارية لتمويل الأصول الثابتة التى تتطلب بطبيعتها قروضاً متوسطة وطويلة المدى. ومن ثم استقر فى هذه المرحلة مبدأ إقتصار نشاط البنوك التجارية على منح القروض قصيرة الأجل التى تتسم بالتصفية الذاتية، وساعد على ذلك الإتجاه نمو سوق المال وإمكان حصول الشركات على مزيد من الموارد المالية عن طريق طرح الأسهم والسندات للإكتتاب العام. وهكذا لم تظهر الحاجة لمؤسسات متخصصة فى الإقراض متوسط وطويل الأجل إلا فى نهاية القرن التاسع عشر عندما كبر حجم الوحدات

الصناعية، فظهرت بنوك الإستثمار ومؤسسات الإصدار لمد المشروعات بالأموال اللازمة للأغراض الإستثمارية.

أما داخل القارة الأوروبية وبوجه خاص فى ألمانيا وبلجيكا، فقد جاءت الثورة الصناعية متأخرة نحو ٧٥ عاماً عن إنجلترا. ونظراً لإستفادة الدول الأوروبية من التجربة الإنجليزية، فقد أخذ التقدم الصناعى فى الإنتشار بمعدل أسرع نسبياً، وبرزت الحاجة تبعاً لذلك إلى الإلتجاء إلى البنوك التجارية للمشاركة فى تمويل الشركات الصناعية خاصة وأن الأسواق المالية فى تلك البلاد لم تكن قد نمت بعد بذات القدر الذى تحقق فى إنجلترا.

وكانت الرغبة فى الإسراع إلى تنمية الإقتصاد الألمانى فى الوقت الذى لا تتوافر فيه سوق مالية متسعة وراء الدفعة القوية التى قدمتها البنوك التجارية بتشجيع من الدولة لتأسيس وتمويل الصناعات، وبذلك لم تساير البنوك التجارية فى ألمانيا وكثير من بنوك دول أوروبا المذهب التقليدى الإنجليزى من حيث إقتصار البنوك التجارية على التمويل قصير الأجل، بل توسعت فى منح التمويل متوسط وطويل الأجل للصناعة.

وقد واجهت بعض البنوك الأوروبية على أثر الأزمة العالمية التى بدأت عام ١٩٢٩ بعض المشاكل نتيجة لتجميد جانب من ودائعها فى استثمارات وقروض لم يكن من المتيسر لها تصفيتها فى وقت مناسب لمواجهة المسحوبات غير العادية من جانب المودعين.

ومع إتساع الأسواق النقدية والمالية خرجت البنوك التجارية الإنجليزية وتبعتها البنوك التجارية فى عدد من الدول التى كانت تسير فى فلكها تدريجياً عن الدائرة المقفلة التى كانت تعمل بداخلها بعد أن اكتشفت إمكانية تحويل بعض الديون التى كانت تعدها من قبل غير سائلة بالدرجة الكافية إلى مؤسسات مالية أخرى. وبذلك أصبحت السيولة تعنى فى المقام الأول القابلية لنقل الديون إلى البنك المركزى أو إلى المؤسسات المالية المتخصصة التى يمكن أن تشترى هذه الديون، أو بمعنى آخر مدى

مطابقة الديون التى تمنحها البنوك التجارية للشروط التى يضعها البنـك المركـزى أو تلك المؤسسات لنقلها إليها.

ومن ناحية أخرى كان من أثر ما تعرضت له بعض البنوك الأوروبية من أزمات نتيجة للتوسع فى التمويل الآجل أثر واضح فى التعجيل بإصدار بعـض التـشريعات المصرفية التى تستهدف التخصص فى أعمال البنـوك، وبمقتـضاها حـددت آجـال توظيفات كل من البنوك التجارية وبنوك الأعمال بما يتمشى مع آجال مواردها علـى نحو يكفل لكل منهما توافر السيولة المناسبة لمقابلة إلتزاماتها قبل المودعين.

وتلاقت بذلك البنوك التجارية الأوروبية إلى حد ما مع الأسس التى تقيـدت بهـا البنوك البريطانية. وكان هذا فى الوقت الذى اضطرت فيه البنـوك البريطانيـة إلـى التخلى بعض الشئ عن تزمتها السابق، مما أدى إلى مزيد مـن التقريـب فـى شـقة الخلاف بين كل من المذهبين.

فالبنوك التجارية البريطانية تبين لها أنه من الممكن التغاضى أحياناً عن المبـادئ الخاصة بعدم تمويل رأس المال الثابت وذلك بالنسبة للمشروعات التى ينتظر أن تـدر دخلاً طيباً بشرط أن يقدم لهذه القروض ضمانات من الدرجة الأولى واستندت فى ذلك إلى ما يلى:

(١) أنه فى ظل الوحدات المصرفية الكبيرة والنمو المستمر فى حجم الودائـع، فإنـه يمكن إعتبار الجانب الأكبر من الودائع الجارية فى حكم الموارد المستقرة نـسبياً، وهو ما يسمح لها – دون تخوف – فى ظل الظروف العادية بتوجيه قدر منها إلى الإقراض متوسط وطويل الأجل.

(٢) أن هناك قدراً من موارد البنوك التجارية – ولو أنه محدود – يتمثل فـى حقـوق المساهمين من رأسمال وإحتياطيات وأرباح غير موزعة يمكن للبنك تخصيـصها للإقراض متوسط وطويل الأجل.

(٣) أنه يمكن للبنك المركزى التدخل عند الضرورة لكفالة السيولة اللازمة لقـروض البنوك التجارية متوسطة وطويلة الأجل الممنوحة لأغراض معينـة تتفـق مـع

الصالح الإقتصادى العام. وهو ما فعلته البنوك المركزية الأوروبية فى ظـروف معينة بالنسبة لبعض القروض.

وهكذا تضاءلت الفروق إلى حد كبير بـين سياسـات الإقـراض فـى الأنظمـة المصرفية المختلفة، خاصة إذا ما أخذنا فى الإعتبار ما يشير إليه الواقع العملـى مـن وجود حد أدنى من المديونية بالنسبة لأغلب القروض لا يتناقص من عام لآخر.

أنواع القروض:

يتم تصنيف القروض المصرفية فى مجموعات تبعاً لأسس مختلفة كما يلى:

(أ) **القروض وفقاً لآجال الإستحقاق:** وتنقسم إلى قروض قصيرة الأجل تستحق الدفع خلال مدة لا تجاوز عام، وقروض متوسطة الأجل تستحق الدفع خـلال مـدة لا تجاوز عادة سبع سنوات، وقروض طويلة الأجل يمتد سريانها لمدة تجاوز سـبع سنوات.

(ب) **القروض وفقاً لنوع الضمان:** وتنقسم إلى قروض بضمانات عينيـة، وقـروض بضمانات شخصية، وقروض لا تقابلها ضمانات، وتبعاً لتنوع الضمانات العينيـة التى تقبلها البنوك تنقسم القروض بضمانات عينية إلى قـروض بـضمان أوراق تجارية، وقروض بضمان أوراق مالية، وقروض بضمان معـادن مثـل الـذهب والفضة، وقروض بضمان بضائع أو محاصيل زراعيـة، وقـروض بـضمانات عقارية.

أما القروض بضمانات شخصية فتستند إلى وجود كفالة من مؤسسة مالية كبنك أو شركة تأمين، أو فى أحد الأشخاص ذوى الملاءة والسمعة الحسنة (سـواء أكـان شخص إعتبارى أو شخص طبيعى).

أخيراً تأتى القروض التى لا يقابلها ضمانات وتمنح إستناداً إلى المركـز المـالى للمقترض وقدرته على الوفاء وحسن سمعته. وتعد القروض مقابل التنـازل عـن عقود من قبيل القروض التى لا تقابلها ضمانات، إذ لا يتوافر لها إمكانية الـسداد فى واقع الأمر إلا إذا قام المقاول أو المورد بتنفيذ تعاقداته على نحو مرضى.

(جـ) **القروض وفقاً لأسلوب الإستخدام:** قد يستخدم القرض مرة واحدة، وقد يمنح فى شكل اعتماد فى حساب جارى يسمح للمقترض بأن يسحب ويسدد فى أى وقت دفعات من القرض بشرط عدم تجاوز المديونية للحد المصرح به للقرض.

(د) **القروض وفقاً لأسلوب السداد:** وفى هذا الشأن قد يتم سداد القرض دفعة واحدة فى تاريخ محدد، أو على أقساط شهرية أو ربع سنوية أو نصف سنوية أو سنوية متساوية أو غير متساوية القيمة.

(هـ) **القروض وفقاً للشكل القانونى للمقترضين:** وتنقسم تبعاً لذلك إلى قروض ممنوحة للهيئات وللمؤسسات الحكومية، وقروض للشركات المساهمة، وقروض لشركات التوصية بالأسهم، وقروض لشركات التوصية البسيطة، وقروض لشركات التضامن، وقروض للأفراد والمنشآت الفردية، وقروض للجمعيات التعاونية.

(و) **القروض وفقاً لنوع عملة القرض:** إلى جانب القروض التى تقدمها البنوك بالعملة المحلية تقدم لعملائها قروضاً بعملات أجنبية مختلفة لشراء الأصول والمستلزمات أو لسداد إلتزاماتهم قبل الغير. ومن ثم يمكن تقسيم القروض إلى قسمين أساسيين: قروض بالعملة المحلية، وقروض بالعملات الأجنبية، كما يتم تقسيم القروض بالعملات الأجنبية أيضاً بحسب العملات المقدم بها هذه القروض.

(ز) **القروض وفقاً للأطراف المقرضة:** ومن هذه الزاوية يمكن تقسيم القروض إلى قروض يقدمها بنك واحد، وقروض مشتركة يساهم فى تقديمها عدد من البنوك والمؤسسات المالية.

(ح) **القروض وفقاً للقطاعات المقترضة:** ويمكن تبويبها إلى قروض لقطاع التجارة وقروض لقطاع الصناعة وقروض لقطاع الزراعة وقروض لقطاع الخدمات، مع إمكانية وجود تقسيمات فرعية متعددة داخل كل قطاع إذا تطلب الأمر ذلك.

أهمية النشاط الإقراضي للبنوك:

تعتبر القروض والسلفيات أهم أوجه التوظيف لدى البنوك سواء كانت بنوكاً تجارية أو بنوكاً غير تجارية، كما تعد أيضاً المصدر الأساسي للإيرادات المحققة لديها. ومع ذلك يختلف توزيع القروض والسلفيات لدى كل منها بحسب آجال الاستحقاق تبعاً لطبيعة وآجال مواردها. فبينما تشكل القروض قصيرة الأجل الجانب الأكبر من محفظة القروض والسلفيات لدى البنوك التجارية، نجدها تتراجع من حيث الأهمية النسبية لدى البنوك غير التجارية التي تهتم أساساً بمنح القروض متوسطة وطويلة الأجل استناداً إلى موارد مالية تتسم بالاستقرار النسبي.

فالبنوك التجارية وهي تحصل على مواردها من الودائع التي يستحق أغلبها خلال سنة تحرص على ألا تجمد تلك الموارد في توظيفات طويلة المدى قد يصعب تحويلها إلى نقد بسرعة ودون خسارة كبيرة لمواجهة الطلب على سحب الودائع، وعلى العكس من ذلك تعمل البنوك غير التجارية على الحصول على الموارد المالية ذات الآجال المناسبة سواء في شكل قروض أو بإصدار سندات أو بزيادة رؤوس أموالها باستمرار بما يسمح لها بتقديم القروض متوسطة وطويلة الأجل، وهو ما سوف نبرزه من تحليل النشاط الإقراضي لكل من البنوك التجارية والبنوك العقارية والبنوك الصناعية والبنوك الزراعية وبنوك الاستثمار والأعمال.

أولا : النشاط الإقراضي للبنوك التجارية:

تركز البنوك التجارية نشاطها أساساً في مجال الإقراض قصير الأجل، وتسهم بقدر محدود في منح القروض متوسطة وطويلة الأجل، ويرجع ذلك كما قدمنا إلى أن معظم مواردها تتمثل في الودائع التي يتسم معظمها بطابع قصير الأجل، ومع ذلك نجد أن هذه البنوك رغبة منها في توسيع دائرة نشاطها وزيادة أرباحها توجه جانباً من ودائعها التي تتسم بالاستقرار نحو الإقراض متوسط وطويل الأجل. وتراعي البنوك التجارية في هذا الشأن توزيع الحصة التي تخصصها من مواردها لهذا النوع من الإقراض على تمويل الأنشطة المختلفة بحيث تتفادى المخاطر التي قد تنشأ عن التركيز في إقراض أنشطة بذاتها.

ومن أهم أنواع التسهيلات والقروض قصيرة الأجل التي تقدمها البنوك التجارية تسهيلات خصم الأوراق التجارية، والقروض بضمانات عينية مثل القروض بضمان الأوراق المالية والأوراق التجارية والبضائع، وكذا القروض التي تقدمها للمقاولين والموردين، بالإضافة إلى القروض التي تمنحها بضمانات شخصية أو بدون ضمان استناداً إلى المركز المالي للمقترض ذاته. ويمتد نشاط البنوك التجارية في منح الائتمان إلى فتح الاعتمادات المستندية وإصدار خطابات الضمان بمختلف أنواعها.

وإذا انتقلنا إلى نشاط البنوك التجارية في مجال القروض متوسطة وطويلة الأجل نجدها تقدم هذا التمويل أحيانا لبعض البنوك غير التجارية في شكل مباشر أو عن طريق الاكتتاب في شهادات إيداع أو في سندات تصدرها البنوك الأخيرة. كما تقدم أيضاً هذا التمويل للمنشآت والمؤسسات المختلفة سواء في شكل مباشر أو شكل مشاركات في قروض جماعية ترتب لحساب تلك الجهات. وتحقق هذه السياسة مشاركة البنوك التجارية في عمليات سوق المال، وتفسح أمامها المجال لتوظيف جانب من الأرصدة السائلة التي تتزايد لديها يوماً بعد يوم.

وتراعي البنوك التجارية عند تحديد القدر المتاح من مواردها للإقراض متوسط وطويل الأجل دراسة هيكل الودائع من حيث اتجاهاتها ومدى تركزها، وكذا من حيث آجال الاستحقاق. كما تمتد الدراسة إلى أنشطة المودعين وأثرها على حركة ودائعهم، وذلك بهدف الوصول إلى النسبة الآمنة المستقرة من الودائع التي يمكن الاعتماد عليها في تقديم القروض متوسطة وطويلة الأجل.

ثانياً: النشاط الاقراضي للبنوك العقارية:

تتخصص البنوك العقارية في منح القروض لآجال متوسطة وطويلة مقابل الحصول على ضمانات عقارية. وتبعاً لذلك تتميز قروض البنوك العقارية بخاصيتين أساسيتين هما، طول الأجل إذ تتراوح مدتها عادة بين ٥-٢٠ عاماً، وبنوعية الضمانات المقابلة لها وهي الأصول العقارية سواء كانت في شكل أراضي زراعية أو أراضي للبناء أو عقارات مبنية.

وتقدم البنوك العقارية القروض للجهات الآتية:

(أ) الشركات والمؤسسات والأفراد لأغراض البناء للسكن وإقامة المباني الإدارية والصناعية والتجارية.

(ب) جمعيات البناء لمعاونتها على القيام بأغراضها.

(ج) المجالس البلدية لتمويل بعض المشروعات العامة بضمانات عقارية أو بضمان الحكومة أو البنك المركزي.

(د) كبار المُلاك لإقامة المنشآت الزراعية واستصلاح الأراضي وإقامة مشروعات الري والصرف اللازمة لها.

(هـ) الشركات والمؤسسات والأفراد لأغراض شراء الأراضي وتنميتها وتجزئتها للبيع بالتقسيط.

وتغطي القروض الضمانات العقارية التي يرهنها المقترضون لصالح البنك المقرض والتي يحرص البنك على مراعاة الدقة عند تقدير قيمتها. حتى يتجنب أية خسارة محتملة نتيجة لهبوط القيمة السوقية لها أثناء حياة القرض.

ولا يمنح البنك القرض إلا بعد التحقق من سلامة ملكية المقترض للعقار، ووجود عائد مناسب له يسمح بسداد أقساط القرض دون الاستناد فقط إلى القيمة السوقية للضمان وإمكانية بيعه لاسترداد قيمة القرض. فمن المعروف أن إجراءات التنفيذ على الرهون العقارية معقدة وطويلة، ولذلك تفضل البنوك العقارية استرداد مستحقاتها عن طريق الحجز على الإيراد الذي يدره العقار وهو الطريق الأيسر في التنفيذ.

وإذ تعمل البنوك العقارية في مجال الإقراض متوسط وطويل الأجل أساساً فكان من الضروري أن تستند في تمويل هذه القروض إلى مصادر تمويلية تتناسب آجالها مع آجال عمليات الائتمان التي تمارسها ومن ثمّ تعتمد البنوك العقارية في مباشرة

نشاطها على نوعين من الموارد هما الموارد الذاتية التـي تتمثـل فـي رأس المـال والاحتياطيات والأرباح غير الموزعة، والموارد الخارجيـة وفي مقدمتها القـروض التي تحصل عليها والودائـع التي تقوم بتجميعها.

وبالنسبة للموارد الذاتية تعمل البنوك العقارية على الاحتفاظ برأسـمال مناسـب تسعى إلى زيادته تدريجياً بما يسمح لها بقدرة اقتراضية مناسبة من السـوق المـالي. وإلى جانب رأس المال تلعب الاحتياطيات دوراً هاماً في التمويل، ويتم تكوينهـا عـن طريق احتجاز جانب من الأرباح المحققة سنوياً للتراكم عاماً بعد آخر لتشكل مع رأس المال حقوق المساهمين. وتعتبر الموارد الذاتية مصدراً تمويلياً دائماً يطمئن البنك إلـى استثمارها لآجال طويلة.

أما الموارد المالية الخارجية، فتشمل القروض طويلة الأجل التي يحـصل عليهـا البنك من السوق المالية في شكل مباشر أو عن طريق إصدار سندات تطرح للاكتتاب العام. ويرتبط إصدار هذه السندات بالقروض العقارية التي يقدمها البنك لعملائه حيـث يراعي دائماً تحقيق التوازن بينهما بحيث تكون الأقساط السنوية التي تقتضيها خدمـة السندات التي يصدرها، وبمعنى آخر فإنها تحرص على أن يكون اسـتهلاك الـسندات متمشياً مع سداد القروض الممنوحة من البنك. وقد تلجأ البنوك العقارية إلى الاقتراض من الحكومة أو الاقتراض بضمانها مـن البنـك المركـزي أو غيـره مـن البنـوك والمؤسسات المالية.

وتعتمد البنوك العقارية أحياناً على الودائع في تمويل جانب من عملياتها ولكنهـا تخضع عادة في هذا الشأن للقواعد التي قد تفرضها الـسلطات المختـصة بالإشـراف والرقابة على البنوك. وتحدد هذه القواعد أنواع الودائع وآجالها، وقد يمتد ذلـك إلـى تحديد الجهات التي يجوز قبول الإيداعات منها. وبصفة عامة يمكن القول بأن البنـوك العقارية تحرص على قبول الودائع ذات الآجال غير القصيرة كودائع شركات وهيئات التأمين أو الصناديق الخاصة للتأمين والادخار.

وتواجه البنوك العقارية عادة مشكلة تحقيق التوازن بين تكلفة الأموال المقترضة وعائد القروض الممنوحة منها، وتتدخل عوامل كثيرة في محاولتها تحقيق هذا التوازن، من بينها مدى حريتها في تحديد أسعار الفائدة على القروض الممنوحة، وكذا أسعار الفائدة السائدة في السوق بوجه عام، والتغيرات المتوقعة في أسعار الفائدة وخاصة في الفترة ما بين إصدار السندات وبين تحويل الأموال المتجمعة من حصيلة السندات إلى قروض ممنوحة منها، خاصةً وأن البنك العقاري يقوم بتوظيفها خلال تلك الفترة في استثمارات شبه سائلة تقل فائدتها عادةً عن فائدة القروض العقارية.

ثالثاً : النشاط الإقراضى للبنوك الصناعية:

تتمثل احتياجات الصناعة للتمويل في نوعين أساسيين أولهما طويل الأجل وهو ذلك القدر من التمويل الذي يخصص لإقامة المباني والإنشاءات واقتناء الآلات ومعدات الإنتاج وثانيهما قصير الأجل يستخدم في أغراض التشغيل وعلى وجه خاص لسداد ثمن المواد الخام اللازمة للصناعة ودفع أجور العمال وأداء المصاريف اللازمة للإنتاج والتسويق. كما تسهم البنوك الصناعية في تأسيس الصناعات الجديدة وفي تقديم الخبرة اللازمة لها بهدف تنمية وتطوير الصناعات. ويلاحظ في بلدان كثيرة أن الحكومات تتولى إنشاء البنوك الصناعية وتسهم في رأس مالها بما يسمح لها بالمشاركة في إدارتها وتوجيه سياستها وفقاً للأهداف الاقتصادية العامة.

" المبحث الثانى "

صور المخاطر الإئتمانية

يواجه البنك عند ممارسة عمليات الإقراض مشكلة تقدير المخاطر المختلفة التى تحيط بالقرض، ومن ثم يحاول التقليل من آثارها التى قد تمتد ليس فقط إلى عدم تحقيق البنك للعائد المتوقع من القرض، وإنما إلى خسارة الأموال المقرضة ذاتها.

وتتعدد مخاطر القروض وأسبابها، وبوجه عام يمكن تقسيمها على النحو التالى:

١ – المخاطر المتعلقة بالمقترض.

٢ – المخاطر الخاصة بالنشاط الذى يزاوله المقترض.

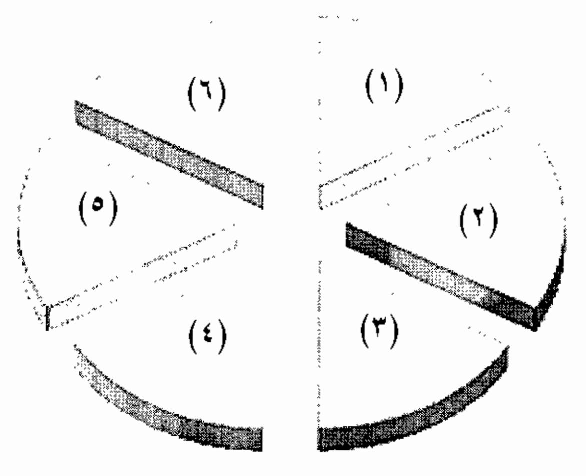
٣ – المخاطر المتعلقة بالعملية المطلوب تمويلها.

٤ – المخاطر المتصلة بالظروف العامة.

٥ – المخاطر الناشئة عن أخطاء البنك.

٦ – المخاطر الناجمة عن فعل الغير.

١ المخاطر المتعلقة بالمقترض.	٤ المخاطر الخاصة بالنشاط.
٢ المخاطر المتعلقة بالعملية.	٥ المخاطر المتصلة بالظروف.
٣ المخاطر الناشئة عن أخطاء البنك.	٦ المخاطر الناجمة عن فعل الغير.



صور المخاطر الإئتمانية

(١) المخاطر المتعلقة بالمقترض:

تتعدد المخاطر الخاصة بالمقترض وتتداخل فيما بينها وذلك على النحو التالى:

(أ) **أهلية المقترض وصلاحيته للإقتراض:** من الطبيعى أن يطمئن البنك إلى أن المتعاقد على القرض له الحق فى تمثيل المنشأة المقترضة، وأنه يملك سلطة الإقتراض والتعاقد على القرض المطلوب بكافة شروطه وضماناته. وفى هذا الشأن يجب التعرف على الشكل القانونى للمنشأة المقترضة، وحقوق وسلطات المديرين فى الإقتراض. وفى حالة عدم وجود نص فى عقد الشركة ينظم الإقتراض يتعين توافر موافقة الجمعية العمومية أو الشركاء جميعاً حسب الأحوال. ويجب على البنك الوقوف على حدود صلاحية ممثل المنشأة المقترضة فى التعاقد وذلك بالإطلاع على التفويض الصادر له فى هذا الشأن من السلطة المختصة والشروط التى يمكنه التعاقد على أساسها حتى يمكن الإطمئنان إلى عدم تجاوزه الحدود المفوض لها.

(ب) **السمعة الإئتمانية للمقترض:** وتستشف من المعلومات التى يتم تجميعها عنه، والتى تعكس مدى إحترامه لتعهداته ووفائه بالإلتزامات فى مواعيدها. وتهتم البنوك بالتعرف على ما إذا كان المقترض قد اعتاد أن يماطل فى السداد أو أنه لا يوفى إلا بالضغط عليه، فضلاً عن أهمية الإطمئنان إلى حسن نواياه فى التعامل وأمانته. وهذه الأمور وغيرها يكشفها الإستعلام عنه من السوق ومن البنوك وبإسترجاع تجربة البنك فى التعامل معه فى الماضى. ولا شك أن أمانة العميل فى التعامل تعد أمراً ضرورياً حتى مع توافر الضمانات وذلك لتلافى المشاكل التى قد تنشأ عن التصرفات السيئة لبعض العملاء وإستخدامهم لطرق إحتيالية تضر بالبنك، من أمثلتها تقديم بعض البضائع التالفة كضمان للبنك، أو تقديم كمبيالات مزورة أو كمبيالات مجاملة، أو إستخدام تسهيلات السحب على المكشوف فى أغراض تخرج عن الغرض المحدد للتمويل أو عن دائرة نشاط المنشأة.

(جـ) **السلوك الإجتماعى للمقترض:** ويقصد به طريقة معيشته وعلاقته بالغير وأسلوبه فى الإنفاق. فهذه التصرفات الشخصية قد تؤثر على نشاط المقترض وقد تسبب له بعض الصعوبات المالية.

(د) **المركز المالى للمقترض:** ويعاون فى الوصول إليه دراسة القوائم المالية (الميزانية وحساب التشغيل والمتاجرة وحساب الأرباح والخسائر) واستخراج المؤشرات المالية المختلفة التى توضح مدى توازن الهيكل التمويلى للمنشأة ومدى إعتمادها على الإقتراض الخارجى، وسيولة أصولها، وتطور نشاطها، وحجم أعمالها، ومعدلات الأرباح المحققة ومدى تمشيها مع المعدلات السائدة فى النشاط المماثل.

(هـ) **المقدرة الإنتاجية للمقترض:** ويتم الوقوف عليها من بحث مدى كفاءة استخدام المقترض لعناصر الإنتاج المختلفة، والأسلوب المتبع فى الإنتاج، والتنظيم الداخلى للمنشأة، وخبرة العاملين فيها، ومدى جودة إنتاجها وتقبل السوق له، وإنتظام عملائها فى السداد، وخططها بشأن الإنتاج والتوسع فى النشاط فى المستقبل.

(٢) المخاطر الخاصة بالنشاط الذى يزاوله المقترض:

وتختلف طبيعتها وأسبابها بحسب الأنشطة الإقتصادية التى تتفاوت فى ظروفها الإنتاجية والتسويقية. فالإنتاج الزراعى بوجه عام يتأثر بعوامل مختلفة منها ما يتعلق بالظروف المناخية وتوافر المياه ومدى التعرض للآفات الزراعية، ومن ثم فإن المعروض من الحاصلات يتسم بالمرونة فى الأجل القصير، فى حين أن الطلب على هذه المحاصيل فى الغالب غير مرن وخاصة بالنسبة للسلع الضرورية.

ومن الناحية الأخرى فإن عرض الإنتاج الصناعى يكون غير مرن فى الأجل القصير فى حين أن الطلب عليه تختلف درجة مرونته بحسب ما إذا كانت المنتجات سلعاً ضرورية أو كمالية ومن ثم يصعب حصر المخاطر التى ترتبط بتمويل مختلف فروع الإنتاج، خاصة مع تعدد الأسواق، واختلاف أذواق المستهلكين، وتغير عادات الإستهلاك.

(٣) المخاطر المتعلقة بالعملية المطلوب تمويلها:

تختلف هذه المخاطر بحسب طبيعة كل عملية إئتمانية وظروفها وضماناتها، فمخاطر الإقراض بضمان بضائع تختلف عن مخاطر الإقراض بضمان أوراق مالية وعن مخاطر تمويل عمليات المقاولات وإصدار خطابات الضمان المرتبطة بها ... إلخ، ويمكن إبراز ذلك من تحليل بعض صور هذه المخاطر.

فبالنسبة لتمويل المقاولين ترتبط المخاطر أساساً بمدى كفاءة المقاول وخبرته فى العمليات التى يقوم بتنفيذها، سواء من حيث سلامة الدراسات التى يعدها للدخول فى العطاءات، أو من حيث إدارة التنفيذ وفقاً للبرامج الموضوعة لذلك دون تضحية بمستوى الأداء، الأمر الذى يعرض المقاول لسحب العملية أو لدفع غرامات كبيرة بصفة منتظمة.

وترتبط مخاطر الإقراض بضمان كمبيالات أساساً بملاءة الموقعين على الكمبيالة ووفائهم بإلتزاماتهم، وهو ما يتطلب الإستعلام عنهم ومتابعة أنشطتهم ومراكزهم المالية.

أما مخاطر الإقراض بضمان بضائع فترتبط بنوعية البضائع الضامنة ومدى إستقرار أسعارها فى السوق ودرجة تعرضها للتلف والتقادم.

وتتعدد مخاطر الإقراض بضمان أوراق مالية والتى ترتبط بمركز الشركات المصدرة للأوراق، وحجم التعامل على الأوراق المرتهنة فى سوق الأوراق المالية، ومدى تذبذب أسعارها.

وتزداد المخاطر الإئتمانية بالنسبة لتسهيلات السحب على المكشوف والتى تنشأ عن ضعف المركز المالى للمنشأة وعدم قدرتها على الوفاء بإلتزاماتها. ومن ثم تبدو أهمية توافر السيولة لأصولها والإطمئنان إلى نجاحها فى تسويق ما تنتجه أو تتجر فيه من السلع والخدمات.

(٤) المخاطر المتصلة بالظروف العامة :

(أ) **المخاطر الإقتصادية:** التى تخرج عن إرادة المقترض وعن تأثيره ومن أمثلتها:

- أهداف خطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية وما يطرأ عليها من تعديلات، وما يتطلبه تنفيذها من إستصدار قرارات إقتصادية ومالية ونقدية قد تؤثر أحياناً على بعض الأنشطة فى الدولة.
- إتجاهات الدورات الإقتصادية سواء فى الأجل القصير أو فى الأجل الطويل وتأثيرها على الأنشطة المختلفة من حيث التوظف والدخل.

(ب) الظروف السياسية والإجتماعية والقانونية: وتتعدد مخاطرها ويتفاوت تأثيرها. ومن أمثلة ذلك المخاطر الناشئة عن التبعية الإقتصادية لدولة أجنبية، وما ينجم عن مخاطر الحروب وقطع العلاقات مع دول معينة، وصدور بعض التشريعات التى قد تسمح بتأجيل بعض الديون المصرفية الممنوحة للعملاء أو التى تؤثر على توزيع الدخل بين فئات المجتمع.

(٥) المخاطر الناشئة عن أخطاء البنك:

تعمل البنوك على الحد من المخاطر المرتبطة بإدارة القـرض وتـضع الأنظمـة الكفيلة بدعم رقابتها على القروض، إلا أنه قد تنشأ بعض المشاكل الناتجة عـن عـدم متابعة البنك لأحكام إتفاقيات القروض بدقة، أو تطورات قيمـة الـضمان والمحافظـة عليه، أو الإفراج بالخطأ عن بعض الضمانات كالبضائع أو الأوراق المالية أو الودائع، أو عدم المطالبة بسداد أو تجديد قيمة خطابات الضمان التى تغطى بعض القروض قبل إنتهاء صلاحيتها.

وتحرص البنوك على إمساك مجموعة من السجلات تستهدف متابعـة الـشروط الأساسية للقرض وبخاصة ما يتعلق بمواعيد سداده وقيمة الضمان والتأمين عليه ضـد الأخطار المختلفة. كما تجرى التفتيش الدورى على الضمانات للتعرف علـى حالتهـا وقيمتها ومدى توافر الإحتياطيات المناسبة للمحافظة عليها ضد الحريق والسرقة.

(٦) المخاطر الناجمة عن فعل الغير :

قد يتعرض المقترض ذاته بسبب فعل الغير إلى بعض الأخطار التى تـؤثر فـى قدرته على الوفاء بإلتزاماته، والتى ليس من اليسير حصرها ومن أمثلتها إفلاس أحـد كبار مدينى العميل أو نشر معلومات غير حقيقية عن العميل توحى بسوء مركزه يكون من نتيجتها قيام البنوك المتعاملة معه بالحد من التسهيلات الإئتمانية الممنوحة له علـى نحو يؤثر على نشاطه.

وسائل الحد من مخاطر الإقراض:

أخذاً فى الإعتبار تنوع وتشعب المخاطر المرتبطة بعملية الإقراض فإن البنـوك تبذل كل عنايتها بهدف تحديد هذه الأخطار بالنسبة لكل قرض، محاولة التخفيف مـن آثارها قدر الإمكان، وذلك بوضع الضوابط التى تحمى أموال البنك وحقوقه وذلك عن طريق:

١ - دعم أنظمة العمل.

٢ - الحد من التوسع الإئتمانى.

٣ - إقتسام المخاطر مع الغير.

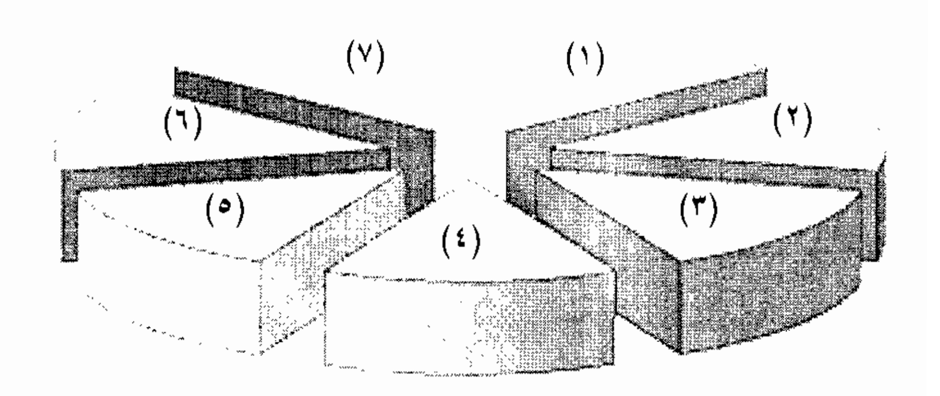
٤ - الحصول على الضمانات.

٥ - التأمين على الضمانات.

٦ - التأمين على الإئتمان.

٧ - نظام تجميع مخاطر الإئتمان.

١ دعم أنظمة العمل.
٢ الحد من التوسع الإئتمانى.
٣ إقتسام المخاطر مع الغير.
٤ الحصول على الضمانات.
٥ التأمين على الضمانات.
٦ التأمين على الإئتمان.
٧ نظام تجميع مخاطر الإئتمان.



وسائل الحد من مخاطر الإقراض

دعم أنظمة العمل:

لا شك أن الدراسة الواعية للقروض المطلوب منحها من حيث تقييم المركز المالى للمقترض ومقدرته على الوفاء والغرض من التمويل ومصادر سداده والضمانات المقدمة، هى الأساس فى تحليل المخاطر ومحاولة السيطرة عليها. ثم تأتى بعد ذلك عملية متابعة القروض حتى تمام السداد بهدف إكتشاف أية عقبات تؤثر فى قدرة المدين على الوفاء، وإتخاذ الإجراءات المناسبة فى هذا الشأن حفاظاً على حقوق البنك.

وغنى عن البيان أن نجاح البنك فى الوصول إلى قرارات ائتمانية سليمة وتنفيذها على نحو مرض، وتفادى أخطاء العاملين بالبنك سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة يرتهن أساساً بسلامة أنظمة العمل وبمدى كفاية الرقابة الداخلية. ويتحقق الوصول إلى ذلك إذا ما روعى الآتى :

* تحديد اختصاصات إعتماد التسهيلات الإئتمانية بدقة.
* تجزئة العمل إلى مراحل وعدم تركيز مسئولية إنجاز عملية بكافة حلقاتها فى يد شخص واحد.
* وضع التنظيم الداخلى على نحو يسهل إكتشاف أى خطأ أو تلاعب بطريقة تلقائية.
* الإحتفاظ بسجلات وملفات إئتمانية منتظمة، والعمل على تجديد الإستعلامات عن المدينين بصفة دورية.
* المراجعة المستمرة لمراكز المدينين والضمانات، ولمدى تنفيذ القروض وفقاً للشروط الصادرة فى شأنها.

الحد من التوسع الإئتمانى:

يحمل التوسع الإئتمانى سعياً وراء تحقيق المزيد من الربح مقابل التضحية بالسيولة الواجب توافرها أو تعريض البنك لخسائر إذا لم تتوافر فى بعض التسهيلات اعتبارات الأمان. ومن ثم يتعين أن يضع البنك لنفسه حدوداً قصوى لقروضه أخذاً فى

الإعتبار التوفيق بين عاملى السيولة والربحية، مع توزيــع محفظــة القــروض بــين القروض قصيرة الأجل والقروض متوسطة وطويلة الأجل على نحــو يحقــق تلافــى المخاطر التى ترتبط بأجل استحقاق القروض.

ولا يفوتنا أن ننوه إلى أهمية وضع حد أقصى للقروض التى تقدم للعميل الواحــد للحد من المخاطر المرتبطة بالمقترض ذاته، مع مراعاة تنويع الضمانات المقبولة للحد من المخاطر المرتبطة بالضمان، وكذا عدم التركيز فى تمويل أنشطة إقتصادية معينة.

إقتسام المخاطر مع الغير :

وذلك عن طريق المساهمة بحصص مناسبة فى عدد كبير من القروض بالتعــاون مع بنوك ومؤسسات مالية أخرى، ومن ثم يتقاسم البنك مخاطر القروض معها بدلاً من تحملها بمفرده فى حالة عجز المقترض عن الوفاء بإلتزاماته.

وقد عرفت حديثاً القروض المشتركة *Syndicated Loans* التى يقدمها عــدد مــن البنوك والمؤسسات المالية كل بحصة تتمشى مع ظروفه وسياسته الإئتمانيــة، وذلــك لتلافى المخاطر التى تنجم عن تصدى بنك واحد لتمويل قرض كبير الحجم. فالمخاطر تقل بطبيعة الحال إذا ما وزع البنك القدر الذى كان فى إستطاعته تقديمــه لمقتــرض واحد على عدد من المقترضين تتنوع أنشطتهم وتتفاوت ظروفهم.

الحصول على الضمانات:

قد يرى البنك مطالبة المقترض بتقديم بعض الضمانات، لتدعيم مركزه المالى. فقد يتبين أنه على الرغم من قدرة المنشأة على تحقيق الربح ونجاحها فى أعمالهــا إلا أن رأسمالها غير متناسب مع حجم نشاطها، ومن ثم يشترط البنك أن يقدم العميل ضــماناً مناسباً حتى يكون جديراً بمنحه القرض.

وتأخذ هذه الضمانات صوراً مختلفة، منها الضمانات العينية كطلب رهن عقــارى أو رهن أوراق مالية ... إلخ، ومنها الكفالات الشخصية مثل كفالــة أحــد الــشركاء والمديرين ... إلخ.

التأمين على الضمانات:

تحاول البنوك تفادى الأخطار التى قد تتعرض لها الضمانات المقدمة من المقترضين والتى قد ينتج عنها هلاكها أو فقدها جزئياً أو كلياً، ومن أمثلتها أخطار الحريق والسرقة وخيانة الأمانة والضياع والتلف ... إلخ. ومن ثم تطالب المقترضين بالتأمين على الضمانات لصالحها، أو يقوم البنك بنفسه فى حالة تراخى المقترض بإجراء التأمين وتحميل المقترض بالأقساط التى يدفعها لشركة التأمين مقابل إصدار وثيقة التأمين.

كما تقوم البنوك من ناحيتها بإجراء التغطيات التأمينية على مبانيها وخزائنها ومخازنها التى تحتفظ فيها ببعض الضمانات المقدمة من العملاء لحماية نفسها ضد الخسائر التى قد تصيب تلك الأصول المرهونة لصالحها.

تأمين الإئتمان:

وله عدة صور يمكن إيضاح أهمها على النحو التالى:

١ - **التأمين ضد إعسار المدينين:**

تقوم البنوك بإقراض العملاء مقابل الفواتير والديون المستحقة لهم طرف عملائهم، وقد تطلب كضمان لذلك تقديم العميل وثيقة تأمين لصالح البنك لتغطية مخاطر عدم سداد تلك الديون. وتقوم شركات التأمين بإصدار نوعين من الوثائق أولهما وثيقة شاملة لتغطية جميع عمليات البيع بالأجل التى يعقدها المؤمن له مع كافة المشترين، وثانيهما وثيقة تغطى حسابات مدينة معينة بالذات.

وبطبيعة الحال يختلف مقدار قسط التأمين فى كل حالة لتفاوت المراكز المالية للعملاء الذين يشملهم الضمان، وتبعاً لنوع النشاط والحالة الإقتصادية السائدة وقت إصدار الوثيقة التأمينية.

٢ – التأمين على الكمبيالات:

تعتبر من مهام بيوت الخصم وبيوت القبول القيام بعمليات خصم الكمبيالات وضمان دفعها فى ميعاد الإستحقاق. غير أن بعض شركات التأمين قد تقوم أحياناً بإصدار وثائق تضمن بموجبها دفع الكمبيالات أو السندات الإذنية المخصومة لدى البنك أو المقدمة له كضمان لقرض.

وتصدر هذه الوثائق بناء على طلب المقترض ولصالح البنك الذى قد يشترط تقديم مثل هذا الضمان لتلافى المخاطر التى تنجم عن عدم السداد والتى تنتقل فى هذه الحالة إلى شركة التأمين الضامنة.

٣ – التأمين على إئتمان التصدير:

ويستهدف هذا النوع من التأمين تغطية المخاطر التى يمتد نطاقها إلى خارج حدود الدولة التى تصدر فيها الوثيقة والتى ترتبط بالبضائع المصدرة أو بالأعمال المنفذة فى دولة أخرى.

ونظراً لأن البنوك تقوم بتمويل الصادرات فإنها ترحب بوجود وثيقة تؤمن المصدر ضد المخاطر الناتجة عن عدم الدفع الناشئ عن إعسار المستورد أو إخضاعه لقيود حكومية أو قيام حرب بين الدولة المصدرة والدولة المستوردة.

وتقوم الحكومات فى كثير من الدول بإنشاء هيئات حكومية أو شبه حكومية متخصصة فى هذا النوع من التأمين كإجراء يدعم تنمية صادراتها، ومن أمثلة ذلك هيئة تنمية الصادرات البريطانية وهى قسم من وزارة المالية البريطانية، وهيئة الكوفاس الفرنسية، وتقوم هذه الهيئات بإصدار وثائق تأمين تغطى المخاطر التالية:

- إفلاس المستورد.
- عدم السداد بسبب العيوب فى البضائع السابق قبولها.
- مورتوريوم الحكومات الأجنبية وتأجيل السداد.

- الإجراءات الحكومية للدول المستوردة التى تعوق تنفيذ العقود.
- قيود تحويل النقد بموجب قوانين دولة المستورد بما يمنع السداد.
- الحروب الأهلية والثورات خارج دولة المصدر مما يؤثر على عدم السداد.
- إنهاء عقد التوريد فى أحد مراحله أو عدم وفاء المستورد للإلتزام فى حالة ما إذا كان قطاع عام.

ولا تغطى هيئات ضمان الصادرات عادة المخاطر التالية:

- المخاطر التى يتم التأمين عليها ببوالص تأمين خاصة مثل التأمين البحرى ...إلخ.
- الفشل فى الحصول على موافقة الإستيراد من سلطات دولة المستورد أو الموافقة على تحويل المستحقات للمصدر.
- الخسائر الناتجة عن تقلبات أسعار الصرف للعملات حيث يمكن للمصدر تغطية الخسائر المتوقعة بشراء العملة مقدما.
- إنهاء عقد التوريد بمعرفة المستورد (قطاع خاص).
- الخسائر الناتجة عن توقف أو فشل المصدر فى تنفيذ العقد أو إفلاسه.
- الخسائر الناتجة عن مخالفة قوانين دولة المستورد أو المصدر.

وتتقاضى هيئات ضمان الصادرات عمولة ضمان من المورد أو المصدر وتدخل تكلفة هذه العمولة عادة ضمن قيمة عقد التوريد أو المقاولة بمعنى أن المصدر أو المقاول يقدم عرضه للمستورد متضمنا عمولة الضمان.

تجميع مخاطر الإئتمان:

لما كانت البنوك قد تغالى فى منح الإئتمان لبعض العملاء بما يجاوز مقدرتهم المالية نتيجة لعدم معرفة كل بنك بالتزامات عميله تجاه البنوك الأخرى، فقد اتجهت النظم المصرفية فى كثير من الدول إلى إيجاد نوع من التعاون بين البنوك يتمثل فى

إنشاء هيئة مركزية تقوم بتجميع التسهيلات التى يحصل عليها كل مقترض من الجهاز المصرفى، وموافاة البنوك بهذه البيانات المجمعة حتى يتسنى لها تقدير حجم الإئتمان الذى تمنحه لكل عميل على أساس أكثر دقة، كما يعاونها هذا النظام فى متابعة تطورات مديونية عملائها قبل الجهاز المصرفى.

المبادئ الأساسية لمنح القروض:

يستند منح القروض فى البنوك إلى مبادئ ثلاثة أساسية هى:

١ – الأمان.

٢ – السيولة.

٣ – الربحية.

الأمان *Security* :

يتحقق الأمان للقرض إذا منح لعميل تتوافر فيه الأهلية للإقتراض وحسن السمعة والخبرة الكافية والمركز المالى المناسب، ليشبع به حاجة ترتبط بنشاطه، وتحقق زيادة إنتاجه أو مبيعاته، على نحو يتوافر معه للمقترض إيرادات تسمح له بسداد القرض وفوائده في ميعاد الإستحقاق.

ويتطلب الوصول إلى قرار بشأن مدى توافر الأمان للقرض القيام بدراسات متعددة تستهدف التعرف على ما يلى:

- أهلية المقترض للتعاقد على القرض أخذاً فى الإعتبار الشكل القانونى للمنشأة وحدود الإقتراض والتفويضات المخولة للمتعاقد على القرض.
- السمعة التجارية للمقترض ومدى انتظامه فى الوفاء بإلتزاماته، وذلك عن طريق المعلومات التى يتم تجميعها من المتعاملين معه (بنوك – موردين – عملاء – المركز المجمع لإحصاءات الإئتمان – الغرف التجارية والصناعية – وكالات الإستعلام – النشرات والأدلة ... إلخ)، معاملاته السابقة مع البنك.

- الكفاءة الإدارية والفنية للقائمين بإدارة المنشأة طالبة الإقتراض، وخبرتهم السابقة، وما يتمتعون به من قدرات فى مجال التنظيم والإدارة.
- مدى نجاح المنشأة فى أعمالها، ووزنها فى السوق بين المنافسين، وما يصادفها من مشكلات ونوعيتها (إنتاجية – تسويقية – مالية – إدارية) وموقف إدارة المنشأة بشأن علاجها.
- المركز المالى للمنشأة وملاءمتها ومدى توازن هيكلها التمويلى، وكفاية رأس المال لتحقيق أغراضها. وتعكس دراسة القوائم المالية (الميزانية والحسابات الختامية) لعدة سنوات، تطور نشاط المنشأة وتوزيعها لأصولها المختلفة الثابتة والمتداولة ومصادر تمويلها، ومدى ما تتسم به من سيولة ومقدرة على الوفاء بما عليها من إلتزامات، ومؤشرات الربحية ومدى تمشيها مع المعدلات النمطية لذات النشاط.
- مبلغ القرض ومدى مناسبته لإشباع الإحتياجات التمويلية المطلوب مقابلتها ومصادر سداده.
- مدة القرض وكلما قصرت المدة كلما ساعد ذلك على تقدير المخاطر المحيطة بالقرض، وكلما طال أجل القرض تعددت الإحتمالات التى تؤثر فى مقدرة المقترض على السداد.
- ضمانات القرض ومدى سلامتها وتعرضها لتقلبات الأسعار، وإمكانية السيطرة عليها من جانب البنك، وما تتسم به من خاصية التصفية الذاتية.
- الظروف الخاصة بنشاط العميل، والمخاطر التى قد يتعرض لها فى المستقبل بسبب الظروف الإقتصادية العامة والتشريعات والتغيرات الإجتماعية والتطور التكنولوجى ... إلخ.

السيولة *Liquidity*:

يقصد بسيولة القرض إمكانية تحويله إلى نقد.

وتبدو أهمية السيولة بوجه خاص بالنسبة لقروض البنوك التجارية التى تعتمد فى منحها على الودائع قصيرة الأجل، وتتفاوت درجة السيولة فى الأنواع المختلفة من

القروض تبعاً لمدة التسهيل وقدرة العميل على الوفاء بإلتزاماته فى موعد الإستحقاق من موارده العادية. أخذاً فى الإعتبار الدورة التجارية أو الصناعية للنشاط.

ويهتم البنك فى مجال دراسة موقف سيولة القرض بتقييم وضع رأس المال المتداول ومدى كفايته لمواجهة إحتياجات المنشأة، فالعجز فيه يجعلها غير قادرة على رد القرض إذ تكون فى حاجة شبه مستديمة له. كما يجب أيضاً الأخذ فى الإعتبار عناصر رأس المال المتداول وبصفة خاصة مدى سلامة ديون المنشأة ومرونتها.

وقد تطورت فكرة السيولة فى العصر الحديث لترتبط سيولة القرض بمدى توافر عناصر الوفاء فى العملية التى يمولها القرض، وهو ما يطلق عليه السيولة الذاتية للقرض. ولهذا يجب التدقيق فى بحث الغرض المطلوب من أجله القرض، وهل هو مؤقت أم شبه مستديم، كما ينبغى أن يراعى دائماً أن يقترن منح القرض بتوافر الإيراد الذى يسدد منه فى تاريخ الإستحقاق.

ويجب التفرقة بين سيولة القرض وقابليته للتحويل، فالسيولة هى إمكانية تحويله إلى نقد فى ميعاد الإستحقاق، أما قابلية القرض للتحويل فتعنى توافر الشروط التى تتيح للبنك الحصول على القيمة التى أقرضها قبل موعد الإستحقاق عن طريق تحويل القرض إلى البنك المركزى أو أى بنك أو مؤسسة مالية فى السوق.

الربحية *Profitability* :

تعتبر القروض أهم مصادر الإيرادات فى البنوك. ومن ثم تبدو أهمية التعرف على العائد الذى يحققه البنك من القرض بعد تغطية تكلفة الأموال التى يقرضها ومصروفاته العمومية والإدارية المختلفة، أخذاً فى الإعتبار سياسة البنك وإلتزامه بشأن توزيع نسبة ربح معقولة على أصحاب رأسماله، وتكوين الإحتياطيات المطلوبة لدعم مركزه المالى ونموه بإستمرار.

وتتفاوت معدلات الفائدة المدينة التى يتقاضاها البنك على القروض المختلفة، وعادة ما تسير هذه المعدلات فى إتجاه عكسى مع درجة سيولة القرض. فالقروض ذات

السيولة العالية ينخفض عادة سعر الفائدة المدينة المطبق عليها وهو الأمر الذى نـــراه بالنسبة للقروض المقدمة لتمويل محاصيل وبضائع لها أسواق منتظمة للتعامل فيهـــا أو التى تقابلها أوراق مالية من الدرجة الأولى متداولة فى بورصة الأوراق المالية. كمـــا ترتفع معدلات الفائدة للقروض طويلة الأجل عن المطبق علـــى القـــروض القـــصيرة الأجل وذلك لمقابلة التقلبات غير المنظورة فى سعر الفائدة فى الأجل الطويل.

ويجب ألا ننسى أن حرية البنوك ليست مطلقة فى تحديد أسعار الفائدة المدينة على قروضها، فغالباً ما تتدخل البنوك المركزية فى تحديد هيكـــل أســـعار الفائـــدة وفقـــاً لمقتضيات السياسة الإئتمانية السائدة، والرغبة فى تشجيع أو الحد من تمويـــل بعـــض الأنشطة الإقتصادية. فقد يكون أحد الأهداف التى تسعى السياسة الإئتمانية العامة إلـــى تحقيقها مثلاً تشجيع الصادرات عن طريق خفض أسعار الفائدة على التسهيلات التـــى تمنح للمصدرين، وقد يكون من المرغوب فيه فى بعض الأوقات الحد مـــن التوســـع الإئتمانى فى تمويل تجارة السلع الإستهلاكية عن طريق رفع أســـعار الفائـــدة علـــى التسهيلات التى تقدمها البنوك لهذا الغرض. ومن هنا تفتقد البنوك الحرية فـــى تحديـــد معدلات الفائدة، ويصبح عليها أن توزع توظيفاتها فى مجال القروض بالـــشكل الـــذى يحقق أهدافها والتوفيق بين إعتبارات السيولة والربحية فى إطار الهيكل المقرر لأسعار الفائدة.

أهداف ومحددات سياسة الإقراض:

يقوم كل بنك بوضع سياسة له للإقراض يوضح فيها المجالات التـــى تقـــدم لهـــا القروض ونوعيات العملاء الذين يتعامل معهم، والشروط الأساسية للأنواع المختلفـــة من القروض، والسلطات الإدارية التى لها حق منح القروض وحـــدودها. وتـــستهدف سياسة الإقراض عادة تحقيق عدة أغراض فى مقدمتها:

- سلامة القروض التى يمنحها البنك.
- تنمية نشاط البنك بصورة مستمرة وتحقيق عائد مرضى.
- كفالة الرقابة المستمرة على عملية الإقراض فى مراحلها المختلفة.

وغنى عن البيان أن نشير إلى أن سياسة الإقراض يجب ألا تتدخل فى التفصيلات التى قد تعوق المسئولين فى البنك عن إتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات بالأسلوب الذى يوفق بين صالح العملاء وصالح البنك. كما يجب أن تكون سياسة الإقراض واضحة المعالم ومتاحة لكافة المستويات المسئولة عن عمليات القروض حتى يكون هناك تفهم كامل لأهدافها وأبعادها.

ويختص مجلس إدارة البنك عادة بوضع سياسة الإقراض وإدخال التعديلات اللازمة عليها من وقت لآخر أخذاً فى الإعتبار الدروس المستفادة من تجربة البنك مع العملاء والمخاطر التى تتكشف من خلال التعامل والديون التى يتقرر إعدامها والمخصصات التى تظهر الحاجة إلى تكوينها، يضاف إلى ذلك إعتبارات أخرى متعددة تتعلق بالتغيرات الإقتصادية والقرارات الإئتمانية التى تصدر بشأن هيكل أسعار الفائدة أو نسب التوسع الإئتمانى فى القطاعات المختلفة أو نسبتى الإحتياطى والسيولة ... إلخ.

وبوجه عام يمكن تقسيم الإعتبارات والعوامل التى تؤثر فى مضمون سياسة الإقراض إلى مجموعتين:

الأولى: تنبع من البنك ذاته وترتبط بما يلى:

- أغراض البنك والأهداف التى يسعى لتحقيقها. فبينما تسعى بعض البنوك إلى خدمة مختلف قطاعات النشاط الإقتصادى، يركز البعض الآخر على مجالات وأنشطة معينة أو نوعيات معينة من العملاء.

- التنظيم الداخلى للبنك ومدى إنتشار فروعه، فهو يؤثر على تحديد أنواع القروض المطلوبة للمناطق المختلفة، وفى تحديد سلطات الفروع وإدارات المركز الرئيسى فى منح الإئتمان، وفى وضع أسلوب متابعة التسهيلات الإئتمانية.
- موارد البنك المالية ومصادرها، ومدى مساهمة رأس المال والمبالغ المقترضة من السوق المالى والودائع فى تمويل البنك وتكلفة هذه الأموال، ومدى ما تتسم

به من إستقرار نسبى، فهذه الأمور تؤثر فى تحديد أنواع القـروض وآجالهـا وضماناتها.

- الأرباح المستهدف تحقيقها والمقدر توزيعه منها على المساهمين. ولها وزنهـا فى تحديد مجالات الإقراض أخذاً فى الإعتبار ربحية الأنـواع المختلفـة مـن القروض.

الثانية: تنبع من خارج البنك وترتبط بما يلى:

- الخطة العامة للدولة وأهدافها، والدور المسند إلى البنوك فيها.
- السياسة الإئتمانية العامة التى يضعها البنك المركزى ولا سـيما مـا يتعلـق بالنسب التسليفية للقروض وأسعار الفائدة المقررة، وحدود التوسـع الإئتمـانى التى يفرضها على البنوك ... إلخ.
- الأوضاع المتعلقة بالإستثمار، ومدى ما تتضمنه القوانين والتشريعات وخاصة فى المجال الضريبى والجمركى من عوامل مشجعة أو معاكسة للمستثمرين لما لذلك من أثر على حجم الطلب على التمويل.
- الإطار العام لسياسة الإستيراد، والموازنـة النقديـة المخصـصة لعمليـات الإستيراد.
- المنافسة التى يلقاها البنك من البنوك الأخرى فى المناطق المختلفة وإتجاهاتها.

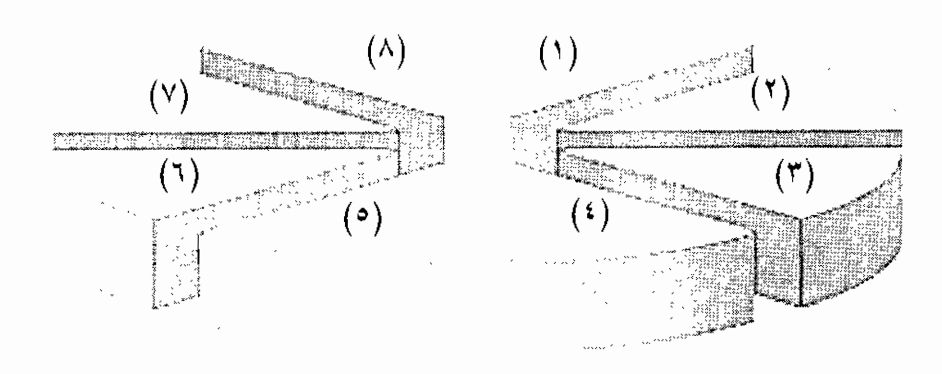
عناصر سياسة الإقراض:

تتناول سياسة الإقراض التى يضعها البنك عادة الأمور التالية:

- الحجم الإجمالى للقروض وأنواعها.
- النسب التسليفية للضمانات.
- الحد الأقصى لإقراض العميل الواحد.
- قواعد الإقراض طويل الأجل.

- المجالات التى يحظر تمويلها.
- أسعار الفوائد والعمولات.
- السلطات المفوضة بمنح القروض.
- متابعة تحصيل القروض.

١ الحجم الإجمالى للقروض وأنواعها.	٥ المجالات المحظور تمويلها.
٢ النسب التسليفية للضمانات.	٦ أسعار الفائدة والعمولات.
٣ الحد الأقصى لإقراض العميل الواحد.	٧ السلطات المفوضة بمنح القروض.
٤ قواعد الإقراض طويل الأجل.	٨ متابعة تحصيل القروض.



(عناصر سياسة الإقراض)

الحجم الإجمالى للقروض وأنواعها:

بعد تحديد الموارد المالية المتوقعة وتجنيب النقدية اللازمة للإحتفاظ بنسبة الإحتياطى القانونى والقدر المطلوب لمواجهة توقعات السحب على الودائع، يتم تحديد الحد الإجمالى المستهدف للقروض وتوزيعها على الآجال والأنواع المختلفة أخذاً فى الإعتبار معيارى السيولة والربحية لكل نوع من أنواع القروض. وتشير تجارب

البنوك إلى الإختلاف بين التقدير والواقع. فقد يغالى بعض العملاء أحياناً فى طلب القرض، أولا يستخدمونه بالكامل لأسباب خارجة عن إرادتهم. ولذلك يجب أن تراعى البنوك إعتبارين هامين **الأول** عدم المغالاة فى تقدير الحدود القصوى للإقراض بما يضغط على سيولتها، **والثانى** مواجهة ما إلتزمت به قبل عملائها من قروض.

وفى مجال دراسة أنواع القروض من ناحية معيارى السيولة والربحية يلاحظ أنه يمكن تقسيمهما إلى المجموعات الآتية:

(١) **قروض متوسطة وطويلة الأجل:** وتمنح لتمويل إقتناء الأصول الثابتة كالأراضى والمنشآت والآلات والمعدات، ويتعين أن تكون سياسة البنك واضحة بشأن الموارد التى يعتمد عليها فى تقديم هذه القروض. فمثلا قد ترى بعض البنوك أن يكون ذلك فى حدود لا تتجاوز رأسمالها وإحتياطياتها، ويمتد ذلك ليشمل القروض التى تحصل عليها من السوق المالى لآجال متوسطة أو طويلة، وقد تخصص البنوك بالإضافة إلى ذلك نسبة من ودائعها لهذا النوع من الإقراض. والفائدة على هذه القروض تكون مرتفعة بالإضافة إلى ما يحققه البنك من إيرادات مصدرها العمولات التى يتقاضاها على ترتيب هذه القروض وخدمتها.

(٢) **القروض المتجددة:** ويقابلها عادة ضمانات تتوافر لها إلى حد كبير إمكانية التصفية، غير أن هذه الضمانات لا تكون مقبولة غالباً لإعادة الرهن لدى البنك المركزى، وبذلك لا تحقق هذه القروض للبنك سيولة إضافية إذا ما رغب فى ذلك. ومن هذا النوع القروض بضمان خامات أو بضائع والتى تمنح للمستوردين وتجار الجملة أو للمصانع بغرض مقابلة إحتياجات التشغيل. فالمستورد يستجلب شحنات كبيرة تزيد نتيجة لها مديونيته للبنك ثم يقوم بتصريفها بطريقة تدريجية حتى ترد شحنات جديدة. ومؤدى ذلك أن رصيد القرض لا يسدد نهائيا فى وقت ما من السنة وإنما ينخفض إلى مستوى معين فى بعض الأوقات، لأن المستورد لابد أن يحتفظ لديه برصيد من البضائع المخزونة لمقابلة الطلب المستمر عليها. وكذلك الحال بالنسبة للمصانع التى تحتفظ عادة بمخزون من المواد الأولية يكفى

إستهلاكها ٣ شهور على الأقل. ومعدل الربح المحقق من هذه القروض يعتبر مجزياً للبنوك بالنسبة لما تحمله أيضاً من عمولات عن فتح إعتمادات الإستيراد بالإضافة إلى الفوائد عن التسهيلات التى تقدمها بضمان البضائع وعمولة التخزين التى تحصلها عن البضائع المرتهنة لديها.

وتعد من القروض شبه الدائمة أيضاً القروض التى تمنح للمقاولين الذين يستمر تعاملهم مع البنك فى تمويل كافة العمليات التى تسند إليهم، فرغم أن كل عملية يتم تصفيتها مع إنتهائها إلا أن حاجة المقاول للإقتراض مستمرة طالما يدخل فى عمليات جديدة مع استمرار نشاطه، ويلاحظ أن المقاول لا يقترض ما يعادل قيمة العملية بالكامل، فالمشروعات تنفذ على مراحل وفى كل مرحلة يتقاضى المقاول المستحق له عن تنفيذها بعد خصم ١٠% من قيمة الأعمال المنجزة، ويقوم البنك عادة بتمويل العملية فى حدود نسبة تتراوح بين ٣٠% إلى ٥٠% من قيمتها مقابل تنازل المقاول للبنك عن مستحقاته فى العملية، ويتم إستهلاك القرض تدريجياً عن طريق خصم نسبة من المتحصلات التى ترد للبنك وتكون عادة أعلى من نسبة التمويل لتغطية أصل القرض وفوائده.

وتعتبر قروض المقاولين ذات مرونة مرتفعة إذ أن هذه القروض تتجه إلى التناقص حتى تسدد بالكامل مع إنتهاء المشروع، وقد تقل المرونة فيها إلى حد ما إذا طال أجل تنفيذ المشروع لعدة سنوات. وبالتالى يمتد سداد القروض تبعاً لذلك لأكثر من سنة وهو ما يحدث فى حالة تمويل بعض المشروعات الكبيرة. ومعدل الربح فى عمليات تمويل المقاولين يعتبر مجزياً إذ يتقاضى البنك إلى جانب الفوائد عمولات عن خطابات الضمان الإبتدائية والنهائية التى يصدرها عادة لحسابهم سواء عند دخول العطاءات أو لمقابلة الدفعات المقدمة أو ضمان حسن التنفيذ.

(٣) **القروض الموسمية:** ومن أمثلتها القروض التى تمنح لتمويل تسويق المحاصيل الزراعية أو لتمويل نشاط صناعى أو تجارى موسمى. وتتميز قروض تسويق

المحاصيل بخضوعها لدورة معينة حيث تبدأ المديونية من الصفر وقت ظهور المحاصيل، ثم تبلغ ذروتها عندما تتجمع المحاصيل فى المخازن ثم تعود لتتلاشى تقريباً عند نهاية الموسم. وهذه القروض ذات مرونة عالية لأن تطورها معروف ومواعيدها منتظمة غالباً، وإن كان يحدث أن تبقى حصة من المحصول فى آخر الموسم غير أنها تكون ضئيلة نسبياً.

(٤) **القروض المؤقتة:** وتمنح لأغراض محددة بحيث يستحق القرض فى موعد معين، وهى بذلك أكثر سيولة من القرض الموسمى الذى وإن كان يتميز بقابليته للتناقص إلا أن معدل إنخفاضه يتوقف على حالة تصريف المحصول أو السلعة وما يتبقى منها فى نهاية الموسم، وهو ما يتأثر بالمعروض وبحجم الطلب عليها. وهكذا يكون الإقراض المؤقت أكثر سيولة حيث أنه أكثر قابلية للتصفية، ومن السهل تحديد مخاطره مقدماً بإستيفاء الضمانات المناسبة. ومن هذا النوع فتح الإعتمادات، وخصم مستندات التصدير، والقروض بتأمين كمبيالات.

(٥) **خطابات الضمان والإعتمادات المستندية:** ويلاحظ أن البنوك لا تخرج أموالاً مقابل إصدار الضمانات بل على العكس تطلب من العميل إيداع تأمينات نقدية بالبنك مقابل ذلك. وتضع البنوك عادة حدوداً قصوى لما تصدره من خطابات الضمان أخذاً فى الإعتبار أن هذه التسهيلات قد تغرى بالتوسع فيها لربحيتها، وقد تؤثر على سيولة البنك إذا ما حدثت مطالبات كبيرة غير متوقعة بالسداد. أما الإعتمادات المستندية فيتم تصفيتها بورود مستندات الشحن التى تصل خلال فترة لا تجاوز شهرين عادة، وقيام العميل بسداد قيمة المستندات للبنك، أو إتفاقه مع البنك على الحصول على تسهيل بضمان البضائع المستوردة كمرحلة تالية.

وقد وضع البنك المركزى المصرى خلال السبعينيات قيداً على البنوك التجارية للحد من التوسع فى الإئتمان يقضى بألا تجاوز أرصدة المطلوبات لديها من شركات القطاع العام لأغراض غير موسمية مضافاً إليها المطلوبات من عملاء

القطاع الخاص (خلاف تلك الممنوحة لمشروعات الأمن الغذائى) نسبة قدرها ٦٥% من أرصدة الودائع بكافة صورها لذات القطاعين المذكورين.

النسب التسليفية للأنواع المختلفة من الضمانات:

تتناول سياسة الإقراض تحديد النسبة التسليفية لكل نوع من أنواع الضمانات المقبولة من البنك بحسب طبيعة الضمان، أخذا فى الإعتبار ما يلى:

(أ) مدى مرونة الطلب على الضمان وتوافر سوق مناسبة لتصريفه، ومدى إتسامه بخاصية التصفية الذاتية، وقيمته البيعية فى ظروف البيع الجبرى.

وإذا انتقلنا إلى نوع آخر من الضمانات كالبضائع نلاحظ أيضاً إرتفاع نسب التسليف للسلع القابلة للبيع بسهولة والمستقرة الأسعار فى حين تنخفض النسبة التسليفية للأصناف ذات الإستخدامات الخاصة أو المعرضة للتلف والتقادم.

وعادة ما يتم وضع حدود قصوى للنسبة التسليفية للضمانات ويترك للسلطات المختصة بمنح القروض تقرير النسبة التى تطبق على كل حالة فى ضوء ظروفها وبحيث لا تتجاوز النسبة المقررة كحد أقصى للإقراض.

الحد الأقصى لإقراض العميل الواحد:

تضع البنوك عادة حداً أقصى لحجم الإئتمان بمختلف صوره الذى تقدمه للعميل الواحد وذلك للحد من المخاطر التى قد تنشأ عن الأزمات والعقبات التى تصيب العميل أو نشاطه. ويكون الحد الأقصى عادة نسبة معينة من رأسمال البنك وإحتياطياته، وذلك دون إغفال حجم رأسمال العميل ذاته لتفادى أخطار المغالاه فى المتاجرة *Overtrading*.

وقد وضع القانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨٤ قيداً على البنوك فى هذا الشأن، فقد نص على أنه يحظر على أى بنك منح العميل الواحد تسهيلات ائتمانية تجاوز ٢٥% من رأسمال البنك المدفوع واحتياطياته، ويستثنى من هذا الحظر التسهيلات الإئتمانية الممنوحة إلى الجهات الحكومية والهيئات العامة وشركات القطاع العام.

وفى تطبيق الحكم المشار إليه أصدر البنك المركزى تعليماته بالآتى:

أولاً : يعتبر عميلاً واحداً:

١ - الشخص الطبيعى أو المنشأة الفردية التى يمتلكها شخص طبيعى بإسمه أو بصفته ولياً طبيعياً.

٢ - شركات الأشخاص أخذاً فى الإعتبار ما يحصل عليه الشريك أو الشركاء المتضامنون فيها بصفتهم أولياء طبيعيين.

٣ - شركات الأموال.

ثانياً : يعتبر تسهيلاً إئتمانياً المستخدم من القروض والإعتمادات وخطابات الضمان والكمبيالات المقبولة (بعد إستبعاد التأمينات النقدية وشهادات الإدخار والإستثمار وكفالات بنوك الدرجة الأولى)، وكذا ضمان العميل لعميل آخر.

ثالثاً : يعتبر من شركات القطاع العام شركات الإستثمار والشركات الخاصة التى يساهم فيها القطاع العام بنسبة لا تقل عن ٥١% من رأسمالها.

قواعد الإقراض طويل الأجل:

تحدد البنوك الحد الأقصى لمدة الإقراض متوسط وطويل الأجل ولفترة السماح، وأسلوب سداد أقساط القروض (سنوية – نصف سنوية – ربع سنوية) والضوابط الخاصة بصرف هذه القروض، والضمانات والرهون التى تقبلها، كما تحدد الإلتزامات التى تفرضها على المقترضين ومن أكثرها شيوعاً عدم توزيع أرباح قبل الحصول على موافقة البنك، وعدم إجراء توسعات أو الإقتراض من الغير قبل موافقة البنك على ذلك.

المجالات المحظور تمويلها:

وهى المجالات التى يتعين الإبتعاد عن تمويلها لما يصاحبها من مخاطر، أو بسبب التوسع الكبير فى التمويل المقدم لها من الجهاز المصرفى، أو لتعرضها أو احتمال تعرضها لأزمات تؤثر على قدرة البنوك على إسترداد قروضها، أو لإضرارها بالصالح العام كما هو الحال بالنسبة لتمويل عمليات المضاربة.

أسعار الفائدة والعمولات:

يجب أن يراعى أن تتمشى أسعار الفائدة بالبنك بوجه عام مع هيكل أسعار الفائدة فى السوق، وأن تكون فى إطار حدود دنيا وقصوى تسمح بمواجهة التغيرات التى تطرأ على ظروف العرض والطلب فى سوق الإقراض. ويجب أن يعكس هيكل سعر الفائدة المخاطر التى تصاحب الأنواع المختلفة من القروض وآجالها، وألا تكون المنافسة عامل مؤثر فى تقديم تنازلات فى سعر الفائدة للعملاء، وإن كان يجرى العمل

عادة على تقرير سعر فائدة متميز لكبار العملاء ذوى المراكز المالية القوية. وكما سبق الإشارة فإن حرية البنوك ليست مطلقة فى تحديد هيكل الفائدة المطبق على قروضها، والذى يرتبط إلى حد كبير بالأسعار التى تضعها السلطات الإئتمانية للفائدة على الأنواع المختلفة من القروض.

وتتناول سياسة الإقراض أيضاً تحديد نسب العمولات التى تتقاضاها البنوك على القروض مثل العمولة على أعلى رصيد مدين وعمولة الإرتباط وعمولة الإدارة وعمولة تعجيل الدفع ... إلخ.

السلطات المفوضة بمنح القروض:

ويقصد بذلك تحديد المستويات الإدارية بالبنك التى يفوضها مجلس الإدارة لمنح القروض وصلاحياتها واختصاصاتها، ابتداء من رئيس مجلس الإدارة ثم من يليه من مستويات إدارية ويجب أن يراعى فى هذا المجال ما يلى:

١ - تتدرج حدود السلطات تنازلياً من رئيس مجلس الإدارة إلى المستويات التالية أخذا فى الإعتبار تفاوت الخبرات والمسئوليات، وبما يحقق سرعة إتخاذ القرارات.

٢ - صغر الحدود التى يقررها مجلس الإدارة للمستويات الإدارية المختلفة لمنح القروض المكشوفة وذلك بالمقارنة بالحدود المخولة لهم للإقراض بضمانات عينية أو مقابل ضمانات مصرفية.

٣ - إتاحة قدر من المرونة فى العمل عن طريق السماح لكل مستوى إدارى بتجاوز الحدود المفوضة له فى إطار نسبة معينة (٥% مثلاً) وذلك لفترة زمنية مؤقتة (شهر مثلاً) لمواجهة الظروف الطارئة التى تواجه العملاء.

وفى مجال تحديد السلطة المختصة بمنح القرض يجب أن تؤخذ فى الإعتبار كافة حدود القروض والتسهيلات السابق التصريح بها مضافاً إليها قيمة القرض أو التسهيل المطلوب البت فيه. فعلى سبيل المثال إذا تقدم أحد العملاء بطلب قرض بمبلغ ٥٠ ألف جنيه بضمان بضائع وكان قد سبق أن صرح له بتسهيلات إئتمانية مختلفة مجموعها نصف مليون جنيه فإن البت فى التسهيل الأخير يكون من السلطة المختصة بمنح تسهيل قدره ٥٥٠ ألف جنيه.

متابعة تحصيل القروض:

يجب أن تتضمن سياسة الإقراض وضع تنظيم متكامل للرقابة علـــى القـــروض، وذلك بمتابعة القروض الممنوحة على فترات دورية، والوقوف على مشاكل التحـــصيل من العملاء، ودراسة القروض القائمة سنوياً لتقدير الديون المعدومـــة وكـــذا الـــديون المشكوك فى تحصيلها وإقتراح المخصصات اللازمة لمقابلتها.

وتواجه كل بنك مشكلة معالجة القروض المتعثرة السداد، ولا شك فى أن عمليـــة متابعة القرض وإستخداماته تساعد كثيراً فى مواجهة بعض الحالات الحرجة بل تمكن البنك من إكتشافها فى وقت مبكر بما يسمح له بإتخاذ الإحتياطيات اللازمة فى شأنها.

وتختلف نظرة البنك وسياسته بالنسبة لمعالجة الديون المتعثرة بإختلاف ظـــروف كل حالة وأوضاعها، ولكننا نلاحظ بوجه عام أن أمام البنك أن يسلك أحـــد طـــريقين **أولهما** اتخاذ الإجراءات المنصوص عليها فى اتفاقية القرض للحصول على حقوقـــه. وقد يحقق إتخاذ هذا الإجراء – رغم تعقيداته وما يحتاجه من وقـــت – للبنـــك أحيانـــاً تحصيل أكبر قدر من القرض، إلا أن تنفيذه قد ينطوى على بعض الأضـــرار للعميـــل خاصة فى الحالات التى يرجع عدم الوفاء لظروف خارجة عن إرادته. فضلاً عـــن أن إتخاذ الإجراءات القانونية إزاء العملاء التى تواجههم بعض المشاكل قد يوحى أحيانـــاً بأن البنك لا يراعى ظروفهم ولا يساندهم فى أوقات الأزمات.

أما **الطريق الثانى** الذى قد يتخذه البنك فى بعض الحالات فهـــو إرجـــاء إتخـــاذ الإجراءات القانونية نظراً لطولها وتعقدها وإحتمال إضرارها بالعميل على نحو يـــؤثر على مستقبل أعماله، وقبول تأجيل الدين كله أو إعادة جدولة السداد أو إعطاء قـــرض إضافى مساند للعميل للخروج من أزمته.

" المبحث الثالث "

تحليل الجدارة الإئتمانية

نظراً لأهمية وخطورة منح الإئتمان، فإن البنوك تعمل على وضـــع منهـــاج لهـــا يستهدف قياس المخاطرة الإئتمانية للتعرف عما إذا كانت المخاطرة مقبولـــة أم غيـــر مقبولة، مع تحديد السعر المناسب اقتضائه مقابل تلك المخاطرة. فالبنوك تنظـــر إلـــى سعر الفائدة على أنه يقابل تكلفة التمويل والمصروفات الإدارية، بالإضافة إلى القـــدر الذى تراه مناسباً لتأمين نفسها ضد المخاطر الإئتمانية المختلفة.

وتعتنق البنوك عادة أحد المنهجين أو كليهما كأساس لمنح الإئتمان.

أولاً : **منهاج حذر يستهدف تقليل حجم المخاطرة الإئتمانية للعمليـــات التـــى تحمـــل الشك فى إمكانية إستردادها فى الإستحقاق**، ويوجه الباحث الإئتمانى وفقاً لذلك جهوده إلى تلافى أية خسائر تنتج عن منح الإئتمان. وتبعاً لهذا المنهاج يركـــز البنك عادة نشاطه فى المجالات التى له خبرة سابقة فيها، ولا يميل إلى الدخول فى مجالات لا تتوافر لديه المعلومات الكافية عنها.

ثانياً : **منهاج ينظر إلى المخاطرة الإئتمانية على أنها جزء عادى من نشاط البنـــك**، ويقوم بمواجهتها عن طريق تقاضى هامش أعلى على العمليات الإئتمانية التى تتزايد فيها المخاطر. والفكرة من وراء ذلك تنميـــة نـــشاط البنـــك وعملياتـــه الإئتمانية، بما يسمح بإنخفاض نسبة القـــروض والتـــسهيلات المـــشكوك فـــى تحصيلها إلى إجمالى القروض. ويتطلب ذلك أن تتاح للبنك المعلومـــات التـــى تمكنه من التنبؤ بالأحوال الإقتصادية والتوقعات فى سوق الإئتمان، مع مهـــارة عالية فى مجال التحليل.

وفى تطبيق منهاج تسعير المخاطرة الإئتمانية تعد قائمة تحتوى علـى العناصـر اللازمة لتقييم طلب القروض وفقاً لأهميتها النسبية، ويحدد المجموع النهائى لها الفئـة التى يدخل فى إطارها العميل. فإذا كانت سياسة البنك الإئتمانية هـى مـنح الإئتمـان للعملاء حتى الفئة المقبولة والتى لا تجاوز نسبة الشك فى إسترداد الأموال ٣٠% مثلا فإنه يمكن تقسيم العملاء إلى ثلاث فئات.

فئة (أ) تنطوى على قدر من الشك لا يزيد عن ١٠%.

فئة (ب) تنطوى على قدر من الشك لا يزيد عن ٢٠%.

فئة (جـ) تنطوى على قدر من الشك لا يزيد عن ٣٠%.

وتحدد لكل فئة التكلفة الإدارية للإئتمان وذلك بالإضافة إلى هامش متـدرج مـع تزايد المخاطر والشكوك وذلك للوصول إلى سعر الفائدة المطبق.

الحكم على جدارة المقترض:

يستهدف التحليل الإئتمانى أساساً تحديد وقياس المخاطر المحتملة بغرض الحد من آثارها ما أمكن، عن طريق وضع الضوابط واقتضاء الضمانات المناسبة التـى تكفـل إسترداد القرض فى ميعاد الإستحقاق.

والحكم على جدارة المقترض بالحصول على القرض ليس بالأمر الهـين، فهـو يتطلب توافر الكثير من المعلومات والبيانات، وإستخدام أدوات التحليل المالى بكفـاءة، ويستلزم ذلك كله خبرة عالية وحساً إئتمانياً صائباً.

ويكاد يتفق معظم رجال البنوك على أن جدارة المقترض بالحصول على القرض ترتهن بتقييم عوامل خمسة اصطلح على تسميتها بالإنجليزية "5C's of Credit" تعكـس المخاطر الإئتمانية المحتملة وهى:

١ - الشخصية. *Character.*

٢ - المقدرة. *Capacity.*

٣ - رأس المال. *Capital.*

٤ - الضمان. *Collateral.*

٥ - الظروف المحيطة. *Conditions.*

الشخصية: *Character*

ويقصد بها أخلاقيات العميل وسلوكياته، فالإئتمان يستند إلى الثقة فى المقترض، ومن هنا يتضح أهمية الوقوف على مدى وفائه بإلتزاماته فى المواعيد، وسمعته ونزاهته، وعلاقاته التجارية، وطريقة معيشته وأسلوبه فى الإنفاق، وعاداته الشخصية، ووضعه فى المجتمع الذى يعيش فيه، وحالته الصحية، وخلفائه المحتملين فى الإضطلاع بالنشاط فى حالة تخليه عن الإدارة أو وفاته. ولا شك أن أخلاقيات العميل تنعكس فى معاملاته مع البنك وفى تصرفاته، فالعميل الذى لا يتصف بالأمانة يمكن أن يضع البنك فى مشاكل، فبعض العمليات المصرفية يتم تنفيذها تلقائياً من جانب البنك إستناداً إلى الثقة فى إحترام العملاء لتعهداتهم، فقد يسمح البنك بتجاوز الحد الأقصى للسحب لإطمئنانه إلى إستجابة العميل لتسوية ما يحدث من تجاوز. وهناك من العمليات ما يتم تنفيذها بناء على تعليمات شفهية لحين ورود التعزيز الكتابى من العميل، لذلك تبدو أهمية توافر الأمانة والنوايا الطيبة فى المتعاملين مع البنك.

المقدرة: *Capacity*

يتوقف سداد القرض فى موعده إلى حد كبير على مقدرة المقترض فى إدارة أعماله، وإستخدامه للأموال المستثمرة فى منشأته بكفاية وبشكل يعود عليه بالفائدة. وبطبيعة الحال، تتوقف مقدرة المقترض على سداد القرض فى الموعد المحدد على الغرض الذى سوف يستخدم فيه، وعلى مصادر سداده، فقد يسدد القرض عن طريق تحويل بعض الأصول كالبضائع والديون إلى أموال سائلة من خلال دورة التشغيل، وقد يكون مصدر السداد تدفقات مالية جديدة كزيادة رأس المال أو قروض من المؤسسين تحل محل قرض البنك، وهنا تبدو أهمية التعرف على توقيت هذه الموارد ومصادرها.

ولا شك أن توافر الخبرة الفنية والإدارية والقدرة على التنظيم فى مديرى المنشأة، وتفهمهم لأهمية التخطيط المالى تعتبر من المقومات التى تطمئن البنك إلى مقدرة المقترض إذا ما صاحبتها النوايا الطيبة للسداد، ويؤكد ذلك أن هناك مشروعات يقوم بإدارتها رجال تتوافر فيهم الأخلاق القويمة ولا تنقصهم الخبرة وكان مصيرها الفشل بسبب التنظيم الإدارى والمالى، وعدم قدرتهم على تسييرها فى الإطار السليم ومواجهة المشكلات بالحلول المناسبة.

ويمتد تقييم مقدرة المنشأة طالبة الإقتراض إلى دراسة أسلوبها فى الأداء وتحقيق الأرباح، ويرتبط ذلك بعدة أمور مثل الإمكانيات المتاحة لها فى الحصول على عناصر الإنتاج المختلفة من خامات وعمالة، ونوعية منتجاتها والطلب عليها، وما تتمتع به من إستقرار فى السوق ومركز متميز بين المنافسين.

رأس المال: *Capital*

يعتبر رأس المال الضمان النهائى أمام المقرضين والدائنين الآخرين فى حالة التصفية، ومن ثم فإن رأس المال يحدد القدرة الإقتراضية للمنشأة، وهو بذلك يعتبر عاملا هاما فى تحديد المخاطر المرتبطة بالقرض المطلوب. وكلما كان رأس مال المنشأة مناسب كلما كان ذلك مشجعاً للبنوك على تقديم القرض إذ يعكس ضمانا أكبر من أصحاب المنشأة، وتمتد الدراسة بطبيعة الحال إلى الهيكل التمويلى للمنشأة المقترضة للتعرف على مدى توازنه مع الإستخدامات المختلفة.

الضمان: *Collateral*

يؤخذ الضمان – وقد يكون عينياً أو شخصياً – لمقابلة بعض نواحى الضعف فى عناصر التقييم السابقة، ولكنه لا يغنى مطلقاً عن عدم توافر الأخلاق وحسن التعامل والإلتزام بالتعهدات والمقدرة. فالهدف من اقتضاء الضمانات هو تحسين أوضاع القرض الممكن منحه، وتوفير الحماية للبنك ضد بعض المخاطر المحتملة مثل تجميد القرض لدى المقترض. فعلى سبيل المثال قد يطلب البنك ضماناً عينياً أو شخصياً

لتعزيز عدم توافر رأس المال الكافى لديه، غير أنه يجب أن يراعى دائماً عدم منح القرض إذا كان مصدر السداد الذى يستند إليه هو بيع الضمان ذاته. وفى مجال اقتضاء الضمانات والكفالات تمتد الدراسة إلى تقدير مدى إمكانية تصفيتها فى الوقت المناسب، وإلى تقدير قيمتها التسليفية، وإلى الوثائق التى يجب الحصول عليها لإستيفاء رهن الضمانات لصالح البنك.

الظروف المحيطة بالقرض: ***Conditions***

ويقصد بذلك التعرف على مكانة المنشأة المقترضة فى السوق، ومدى المنافسة التى تواجهها وقدرتها على تصريف منتجاتها. ويتناول هذا التقييم دراسة الظروف الإقتصادية السائدة بالنسبة للقطاع الذى تعمل فيه المنشأة وعلاقته بالقطاعات الأخرى، وموقعه من الدورات الإقتصادية. ولا ننسى أن أوضاع بعض المنشآت تتأثر أحياناً بالتشريعات المالية كالضرائب والرسوم الجمركية، وكذلك بتشريعات الإستيراد، ومن ثم يتعين تحديد المخاطر المحتملة نتيجة لذلك. كما لا يجب إغفال آثار التطورات التكنولوجية بالنسبة لبعض المشروعات والتى قد تؤثر على كفاءة الأصول المستخدمة فى الإنتاج، وعلى أسلوبها الإنتاجى وتؤدى إلى ضرورة إجراء تغييرات هيكلية قد تؤثر على أوضاع القرض وإمكانيات سداده فى الوقت المحدد.

وإذا كانت العناصر الخمسة السابقة تشترك فى تقدير المخاطر الإئتمانية غير أنها تتفاوت فى الأهمية النسبية من وجهة نظر البنوك. فالبعض يرى أن رأس المال يأتى أولاً، ثم المقدرة، ثم الضمان، ثم الصفات الشخصية، وأخيراً الظروف المحيطة بالمقترض. وتبعاً لذلك يتعين على المقترض أن يثبت للبنك أولاً أن لديه رأس المال الكافى لمزاولة نشاطه، وأن لديه المقدرة على الإحتفاظ به وتنميته عن طريق تحقيق الأرباح، ثم يعزز طلبه بتقديم الضمان المناسب، يلى ذلك إثبات صدق نيته على الوفاء بالقرض.

هذا بينما ترى أغلبية البنوك أنه يصعب على معظم طالبى الإقتراض إثبات أن لديهم رأس المال المناسب لمزاولة أعمالهم إذ لا يتوقع أن يلجأوا إلى الإقتراض من البنك إذا ما كان رأسمالهم كبير وكاف. وبناء على ذلك يرون أن الصفات الشخصية تأتى فى المقدمة لأنها تعكس نية المقترض على الوفاء بإلتزاماته فى ميعاد الإستحقاق، يلى ذلك مقدرته، ثم عنصر رأس المال، فالضمان، وبعد دراسة هذه العناصر الأربعة يتم تقدير المخاطر المتعلقة بالظروف المحيطة بالمقترض ومدى تأثيرها على أداء المنشأة وإمكانياتها فى سداد القرض.

طبيعة المعلومات الإئتمانية:

يتم الحكم على جدارة المقترض للحصول على القرض من خلال تقييم العناصر الخمسة سالفة الإشارة إليها إستناداً إلى المعلومات التى تستقى من المصادر المختلفة. ويمكن تقسيم هذه المعلومات إلى مجموعات ثلاثة هى:

١- معلومات تاريخية عن ماضى المنشأة المقترضة وحاضرها ومستقبلها، تدور حول الشكل القانونى للمنشأة وخبرة الإدارة وقدرتها على تسيير أعمال المنشأة، وما إذا كانت الإدارة تقوم على فرد واحد أو على مجموعة متكاملة من الخبرات، وعدد السنوات التى انقضت على ممارسة المنشأة لنشاطها ومدى نجاحها فى أعمالها، وحالات التعثر فى الوفاء بالإلتزامات التى واجهتها، والأحداث الأساسية فى حياة المنشأة مثل التوسعات والإندماجات وإعادة التنظيم، ونشاطها الحالى، ومدى تقبل السوق لإنتاجها أو لما توزعه من سلع وخدمات، وما إذا كانت المنشأة تسوق منتجاً وحيداً أو عدة منتجات، ومدى تركز أو إنتشار عملائها، ومكانها من الدورة التجارية للنشاط الذى تنتمى إليه، ومن الدورات الإقتصادية العامة، ومدى كفاية حقوق المساهمين لضمان حقوق الدائنين، ومدى تركز الملكية فى عدد محدود من المساهمين أو توزيعها على عدد كبير منهم، ووزن كبار المساهمين فى السوق والمجتمع.

٢- معلومات تستقى من سجلات البنك ذاته عن سابق معاملاته مع العميل، ومن المصادر الخارجية مثل الإتحادات التجارية والصناعية، وموردى المقترض، ومن التقارير والأدلة المنشورة، ومن وكالات الإستعلام، ومن خلال زيارة منشأة العميل طالب القرض لما لذلك من أهمية، للوقوف على حالة الأصول المختلفة، والظروف التى تعمل فيها المنشأة بصورة واقعية.

٣- معلومات عن النواحى المالية يتم الحصول عليها من العميل حيث يطلب منه تقديم ميزانيته، وحساب التشغيل والمتاجرة، وحساب الأرباح والخسائر، وحساب التوزيع، وتقرير مراقب الحسابات، والموازنة التخطيطية للمنشأة، وتقرير مجلس إدارتها، وذلك عن آخر ثلاث سنوات مالية، وكذا مركزها الضريبى، وتستهدف دراسة البيانات المالية التعرف على ما يلى:

- مدى كفاية رأس المال لأغراض المشروع ومقابلة إلتزامات المنشأة قبل دائنيها، ومدى توازن هيكلها التمويلى مع الإستخدامات المختلفة.
- الإلتزامات المتوقع سدادها مثل الضرائب أو التعويضات أو غيرها.
- المصروفات المختلفة وتوزيعها.
- مصدر الإيراد الرئيسى للمنشأة ومدى إستقراره، والتوزيعات على المساهمين.
- أية تحفظات لمراقب الحسابات حول تقييم الأصول وتقدير المخصصات والنظام المحاسبى.

مصادر المعلومات الإئتمانية:

ويتم الحصول على المعلومات الإئتمانية من عدة مصادر أهمها:

١ - المقابلة الشخصية مع المقترض.

٢ - زيارة المنشأة طالبة الإقتراض.

٣ - الإستعلام من البنوك.

٤ - الإستعلام من الموردين والمنافسين.

٥ – وكالات الإستعلام.

٦ – الغرف التجارية والصناعية والأدلة.

٧ – معلومات مستمدة من داخل البنك.

٨ – مركز تجميع مخاطر الإئتمان.

٩ – تقارير مجلس إدارة المنشأة المقترضة.

١٠– القوائم المالية للمقترض.

المقابلة الشخصية مع المقترض:

وتعتبر من أهم مصادر تجميع المعلومات ويقوم بها مسئول الإئتمان، وقد تضطلع بها إدارة البنك فى بعض الأحيان. ومن أهم الموضوعات التى يطلب إيضاحات حولها الغرض من التسهيل المطلوب، وبرامج التسديد، حتى يتسنى معرفة ما إذا كان القرض وأجل التسهيل يتمشيان مع سياسة الإقراض بالبنك، وكذا الوقوف على مدى إستعداد العميل لتقديم ضمانات عينية أو شخصية.

ومن خلال المقابلة الشخصية يتم أيضاً التعرف على طبيعة أعمال المنشأة، ومنافسيها فى السوق وشروط البيع ومناطق التسويق، وأنواع العملاء، ومصادر الحصول على المواد الخام والعمالة، وأسماء الشركاء وحصصهم فى رأسمالها، والشركات التابعة والشقيقة، وأسماء البنوك الأخرى التى تتعامل معها، والبرامج التوسعية التى تعتزم القيام بتنفيذها ومصادر تمويلها المقترحة، والدورة الصناعية والتجارية التى تخضع لها المنشأة، واحتياجاتها إلى رأس المال العامل.

زيارة المنشأة طالبة الإقتراض:

تعطى زيارة المنشأة فكرة عامة عن أحوالها وسير العمل بها سواء من النواحى الإنتاجية أو التجارية، حيث يمكن ملاحظة حالة المبانى والآلات وكثافة العمالة وكيفية

تخزين الخامات والمنتجات والتنظيم الإدارى والمحاسبى. وفى هذا الشأن تبدو أهمية التعرف على ما يلى:

(أ) موقع المنشأة وحالة المبانى ومدى كفايتها لإحتياجات المنشأة والتوسع فى المستقبل.

(ب) حالة الآلات والمعدات المستخدمة ومدى كفايتها، وأسلوب توزيعها فى أقسام الإنتاج، وما إذا كان ذلك التوزيع يحقق تكامل المراحل وإنسياب الإنتاج من عدمه.

(جـ) موقف العمالة المستخدمة أخذاً فى الإعتبار الطاقة الإنتاجية للمنشأة وحجم الأجور المدفوعة ونسبتها إلى إجمالى التكلفة، وقدرة المنشأة على إجتذاب العمالة الفنية، ومستوى الأجور بالمقارنة بالمستوى السائد فى السوق بوجه عام لدى المنشآت المماثلة.

(د) حالة المخازن والمخزون من الخامات والسلع المنتجة، ومدى توافر إحتياطيات الأمن ضد مختلف المخاطر.

(هـ) الهيكل التنظيمى الداخلى للمنشأة، ومدى إحتفاظها بسجلات منتظمة للحسابات المالية وحسابات التكاليف، ومدى توافر الرقابة الداخلية بوجه عام.

(و) المتعاملون مع المنشأة من البائعين والمشترين، وشروط الشراء والبيع التى يجرى التعامل على أساسها، وأسلوب التسويق المتبع فى توزيع المنتجات، والسلع التى تبيعها.

الإستعلام من البنوك:

تتبادل البنوك المعلومات بشأن العملاء فى حدود معينة، ويلاحظ أن البنوك فى بعض الدول تتبادل المعلومات دون تحفظ، ويصل مدى ذلك إلى درجة الإفصاح عن التسهيلات التى تتمتع بها المنشأة فى البنك والمستخدم منها، وطرق السداد المتفق عليها، والضمانات التى تقابلها. وتفيد هذه البيانات كثيراً خاصة إذا كانت المنشأة طالبة

الإقتراض قد سبق لها التعامل مع بعض البنوك، أو أنها تقدمت بطلبات للحصول على الإئتمان ولم تلق قبولاً.

الإستعلام من الموردين والمنافسين:

ويحصل البنك على أسماء أهم الموردين عن طريق المنشأة طالبة الإقتراض. ويتناول الإستعلام من الموردين بيان الحد الأعلى والحد الأدنى للإئتمان التجارى الممنوح لها، والرصيد القائم، ومقدار الديون التى سبق أن تراخت أو لم تقم المنشأة بسدادها، ومدى إنتظامها فى الوفاء بإلتزاماتها، ولا يقتصر البنك على الإستعلام من الموردين الحاليين للمنشأة بل يمتد ذلك إلى الموردين السابقين، للوقوف على مقدرة المنشأة فى سداد إلتزاماتها. ويتم الإستعلام أحياناً من المنشآت المنافسة للإستفسار عن مركز المنشأة فى السوق، ومدى جودة منتجاتها، ويجب مراجعة المعلومات المستقاة من هذا المصدر للإطمئنان إلى سلامتها.

وكالات الإستعلام:

تتوافر خدمة وكالات الإستعلام فى بعض البلاد وهى تعد من المصادر الهامة التى يلجأ إليها البنك للحصول على البيانات عن مراكز المنشآت التجارية والصناعية فى مقابل أتعاب معينة. ومن الوكالات ما يتخصص فى تجميع الإستعلامات عن نوع معين من المنشآت، ومنها ما يقدم البيانات عن أى منشأة دون تخصص، وتعد تقارير وكالات الإستعلام بمثابة السجل التاريخى للمنشآت إذ تتضمن بيانات عن الشكل القانونى للمنشأة، وتاريخ بدء النشاط، وأسماء مديريها وخبرتهم السابقة، وملخص للقوائم المالية الأخيرة للمنشأة وكل ما يتعلق بالتفاليس والتسويات مع المدينين إن وجدت ... إلخ.

الغرف التجارية والصناعية والأدلة:

تعد الغرف التجارية والصناعية وما تصدره من بيانات وإحصاءات مصدراً هاماً للمعلومات عن الإتجاهات فى الصناعة والتجارة وعن التغيرات فى أذواق المستهلكين،

وإتجاهات الأسعار، والتطورات فى مجال الإنتاج والتسويق، وعن الشركات ومنتجاتها. كما توضح الأدلة المهنية أسماء كبار المشتغلين بالأنشطة الصناعية والتجارية والمهنية ومؤهلاتهم.

معلومات مستمدة من داخل البنك:

إذا كان للمنشأة طالبة الإقتراض سابقة تعامل مع البنك، فيتم تجميع المعلومات المتوافرة عنها من إدارات البنك المختلفة. فيمكن للحسابات الجارية أن تقدم بيانات عن عمليات السحب على المكشوف التى تمت بدون ترتيب سابق مع عدم وجود رصيد، والشيكات المسحوبة والمرتدة دون دفع، والشيكات المرفوضة التى سبق للعميل إيداعها فى حسابه منسوبة إلى إجمالى الشيكات المودعة خلال فترة زمنية والتى تعطى فكرة عن مدى إنتظام مدينيه فى السداد.

هذا فضلاً عن بيان الأرصدة الشهرية لحسابات العميل ومدى حركتها أو جمودها، وإجمالى الحركة المدينة والدائنة، وكذلك عن حسابات الشركات التابعة أو الشقيقة للمنشأة وهو ما يسمح بالنظر إلى المديونية نظرة واسعة شاملة ومقارنتها بالإمكانيات المالية للمجموعة كوحدة.

وتقوم إدارة الكمبيالات بتقديم البيانات الخاصة بالأوراق التجارية التى خصمتها المنشأة ومصيرها، وخاصة بالنسبة للكمبيالات التى تنصلت المنشأة عن الوفاء بقيمتها عند الرجوع إليها بصفتها مظهرة لها، ونسبة الكمبيالات غير المدفوعة التى ظهر عليها اسم المنشأة كمسحوب عليه، وأسماء المظهرين أو الضامنين التى ظهرت على الأوراق التجارية التى خصمتها المنشأة أو قدمتها كضمان أو للتحصيل لأن هذه الأسماء تعد مصدراً طبيعياً للإستعلام عنها، وبيان الإعتراضات القانونية التى قد تكون أجريت عليها.

بطاقة البيانات المستمدة من إدارات البنك

إسم العميل : **القيمة بالألف جنيه**

البيـــــــــان	٢٠٠٦	٢٠٠٧	٢٠٠٨
إجمالى الحدود المصرح بها للعميل.	××	××	××
الحد الأقصى للتسهيلات المستخدمة.	××	××	××
الشهور التى تبلغ فيها التسهيلات أقصى حد.	--	--	--
الحد الأدنى للتسهيلات المستخدمة.	××	××	××
الشهور التى تبلغ فيها التسهيلات أدنى حد.	--	--	--
إجمالى الحركة المدينة.	××	××	××
إجمالى الحركة الدائنة.	××	××	××
متوسط الرصيد الشهرى للحسابات المدينة.	××	××	××
المتوسط الشهرى لرصيد الكمبيالات المخصومة.	××	××	××
نسبة الشيكات المرفوضة إلى الشيكات المودعة.	%	%	%
نسبة غير المدفوع من الكمبيالات المخصومة.	%	%	%
نسبة غير المدفوع من الكمبيالات الضامنة.	%	%	%
نسبة مطالبات خطابات الضمان.	%	%	%
الفوائد والعمولات المحصلة	××	××	××

الشيكات المسحوبة وغير المدفوعة (القيمة والمبررات وما تم بشأنها).

كفيل لتسهيلات الغير طرف البنك (الحد الأعلى والحد الأدنى ومتوسط قيمة الإلتزام).

مسحوب عليه أو مظهر لأوراق تجارية (الحد الأعلى والحد الأدنى ومتوسط قيمة الإلتزام).

تقييم التعامل وملاحظات أخرى.

وتقدم إدارة خطابات الضمان بيانات بالمطالبات التى تلقاها البنك من المستفيدين من الخطابات التى سبق إصدارها لحساب المنشأة وذلك نتيجة لإخلالها بتعهداتها.

أما إدارة الإعتمادات فتعرض الإعتمادات التى سبق للبنك تمويلها لحساب المنشأة منسوبة إليها الإعتمادات التى لم تتقيد فيها بشروط التمويل المحددة من البنك.

وتسهم إدارة الإئتمان فى بيان مدى إستفادة المنشأة من التسهيلات السابق منحها لها، مع إيضاح المصرح به والمستخدم منها ومصادر السداد، وبيان ما إستفاده البنك فى شكل فوائد وعمولات محصلة.

وتستعرض إدارة القضايا الدعاوى المرفوعة من البنك على المنشأة والعكس وما تم فى شأن كل منها.

وتسهم إدارة البحوث بالبيانات والإحصاءات اللازمة لإستيفاء الكثير من الجوانب اللازمة لتقييم العامل الإقتصادى المتصل بنشاط العميل.

مركز تجميع مخاطر الإئتمان:

ومن البيانات الهامة التى يستند إليها فى التعرف على حجم إلتزامات المنشأة قبل البنوك مجتمعة، المراكز الإئتمانية المجمعة التى يعدها مركز تجميع مخاطر الإئتمان عن التسهيلات والقروض التى يحصل عليها العملاء من الجهاز المصرفى. ومن ثم فإن معرفة إجمالى التسهيلات الممنوحة للمنشأة ومقارنتها بإمكانياتها الحالية ومقدرتها على الدفع توفر للبنك أداة هامة للتخفيف من المخاطر الإئتمانية عن طريق منح المنشأة التسهيلات التى تتناسب ومواردها الذاتية، وتحد بالتالى من الأخطار الناشئة عن مغالاة بعض العملاء فى المتاجرة بما يجاوز طاقتهم المالية.

تقارير مجلس إدارة المنشأة المقترضة:

يجرى العمل على أن يقدم مجلس إدارة المنشأة (وخاصة فى الشركات المساهمة) تقريراً سنوياً يرفع إلى الجمعية العمومية للمساهمين يوضح نتائج النشاط الذى حققته المنشأة والسياسات والقرارات الهامة، والمشاكل والعقبات التى تواجهها، وخططها فى

العمل فى المستقبل. وتعد هذه التقارير مصدراً من مصادر المعلومات التى تفيد فى دراسة المخاطر الإئتمانية المختلفة.

القوائم المالية للمقترض:

احتلت القوائم المالية اهتماماً كبيراً من البنوك وأصبحت أساساً للدراسات التى تعد بشأن منح الإئتمان. والغرض من تحليل القوائم المالية هو التأكد من أن حالة المنشأة المالية تسمح بسداد القرض وفوائده بطريقة تتمشى مع نشاط المنشأة الجارى، عن طريق استخراج مجموعة من المؤشرات المالية واستقراء دلالاتها، وتقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتوقعة خلال حياة القرض.

ونشير فى هذا الشأن إلى أهمية دراسة تقرير مراقب حسابات المنشأة وما يكون به من تحفظات. فقد ينوه هذا التقرير إلى مسائل على جانب كبير من الأهمية، من أمثلتها وجود ثغرات فى نظم الرقابة الداخلية، أو عدم إمساك حسابات كافية للتكاليف، أو عدم توافر المستندات المؤيدة لملكية الشركة لبعض الأصول، أو عدم كفاية المخصصات الخاصة بالديون المشكوك فى تحصيلها أو الإهلاك.

وفى مجال تحليل الميزانية يفضل القيام بهذه الدراسة على أساسين :

الأول : أن المنشأة مستمرة فى نشاطها، ويتناول البحث فى هذه الحالة الهيكل التمويلى للمنشأة ومدى سلامته وحالة السيولة، وإتجاهات الربحية.

الثانى : أن المنشأة تحت التصفية، ويتناول البحث بحذر تقييم مركز المنشأة على أساس القيمة البيعية لأصولها تحت ظروف البيع الجبرى، مع إستنزال ما عليها من ديون مرتبة حسب درجة الإمتياز والضمانات المقابلة لها.

إجراءات منح القرض:

يمر منح القرض بعدة مراحل، يمكن إيجازها فى سبعة خطوات رئيسية كما يلى:

١ – الفحص الأولى لطلب القرض.

٢ – التحليل الإئتمانى للقرض.

٣ – التفاوض مع العميل.

٤ – إتخاذ القرار.

٥ – صرف القرض.

٦ – متابعة القرض والمقترض.

٧ – تحصيل القرض.

<u>الفحص الأولى لطلب القرض:</u>

عندما يتلقى البنك طلب العميل يقوم بدراسته للتعرف عما إذا كانت تتوافر فيه المصلحة المبدئية للتمويل وفقاً لسياسة الإقراض فى البنك، ولا سيما من حيث غرض القرض وأجل الإستحقاق وأسلوب السداد. ويعزز عادة عملية الفحص المبدئى للطلب الإنطباعات التى يعكسها لقاء العميل مع المسئولين فى البنك، والتى تبرز شخصيته وقدراته بوجه عام، وكذا النتائج التى تسفر عنها زيارة المنشأة، وخاصة من حيث حالة أصولها وظروف التشغيل الجارية بها. وفى ضوء هذه الأمور يمكن إتخاذ قرار مبدئى إما بالإستمرار فى إستكمال دراسة الطلب أو الإعتذار عن قبوله، وهو ما يتعين إيضاح أسبابه للعميل حتى يشعر بجدية البنك فى معاملة طلبه.

<u>التحليل الإئتمانى للقرض:</u>

وهى مرحلة تجميع المعلومات التى يتم الحصول عليها من مختلف المصادر جنباً إلى جنب بهدف إستخلاص ما يلى:

١ – **النواحى الشخصية:** التى تتفاعل مع العناصر الخمسة المتعلقة بالمخاطر الإئتمانية 5C's مع التركيز على أمانة المقترض وسمعته وقدرته الإدارية.

٢ – **النواحى الإقتصادية:** التى تنعكس آثارها على نشاط المنشأة مثل مكانها من الدورة الإقتصادية والظروف العامة للقطاع الذى تنتمى إليه المنشأة، ومدى إنعكاس التطورات الإقتصادية المحلية والعالمية عليها، ومدى تأثير التشريعات

واللوائح الحكومية على أعمالها أخذاً فى الإعتبار التوقعات الممكنة فـــى هــذا الصدد.

٣ - **النواحى المالية:** التى تفصح عن قدرة المنشأة أو عجزها عن تصفية القــرض وسداده أخذاً فى الإعتبار أن مصادر السداد الأساسية تتمثل فى:

- تحويل الأصول إلى نقدية عن طريق تحصيل الأوراق التجارية والديون وبيع المخزون السلعى والأصول الثابتة.
- الدخل من النشاط الجارى أو من الزيادة فى رأس المال.
- الإقتراض من مصادر أخرى.

التفاوض مع العميل:

بعد التحليل المتكامل لعناصر المخاطر الإئتمانية المحيطة بــالقرض المطلــوب، استناداً إلى المعلومات التى تم تجميعها والتحليل المالى تصبح الصورة أكثر وضـــوحاً لتحديد مبلغ التسهيل، والأغراض التى سيستخدم فيها، وكيفية الصرف منه، وطريقـــة سداده ومصادر السداد، والضمانات المطلوبة والنسب التسليفية التى تطبق عليها وسعر الفائدة والعمولات المختلفة.

وتكون هذه الأمور عادة محلاً للتفاوض بين البنك والعميل، ومن المعتاد أن يكون لدى البنك بعض البدائل التى يمكن طرحها أثناء التفاوض، على أنه يجب أن يراعـــى دائماً التوفيق بين مصلحته ومصالح العميل دون تحيز لجانب البنك.

إتخاذ القرار:

تنتهى مرحلة التفاوض إما بقبول العميل التعاقد أو عدم قبوله لشروط البنك، وفى الحالة الأولى يتم إعداد المذكرة الخاصة بإقتراح الموافقة على طلب القــرض والتـــى تتضمن عادة ما يلى:

- البيانات الأساسية عن المنشأة طالبة الإقتراض مثل الشكل القانونى ونوع النشاط وأسماء الشركاء وحصصهم وخبرتهم وممتلكاتهم.
- موجز الإستعلامات وموقف المديونية المجمعة لدى الجهاز المصرفى والمركز الضريبى للمنشأة.
- وصف العملية المطلوب تمويلها والتسهيلات اللازمة لها والغرض منها.
- الضمانات المقدمة ومصادر السداد وبرنامجه.
- ملخص الميزانية عن السنوات الثلاث الأخيرة والتعليق عليها.
- مؤشرات السيولة والربحية والنشاط والمديونية.
- الرأى الإئتمانى والتوصيات بشأن مبلغ القرض وضماناته وشروط إستخدامه وبرنامج سداده وسعر الفائدة والعمولات.

وتعرض المذكرة المشار إليها للإعتماد من السلطة الإئتمانية المختصة، وبصدور القرار النهائى منها بالموافقة على منح القرض يتم تجهيز إتفاقية القرض.

صرف القرض:

يشترط لبدء إستخدام القرض توقيع المقترض على إتفاقية القرض وكذا تقديمه الضمانات المطلوبة وإستيفاء التعهدات والإلتزامات التى تنص عليها الإتفاقية.

متابعة القرض والمقترض:

وتستهدف هذه المتابعة الإطمئنان إلى حسن سير المنشأة فى أعمالها، وعدم حدوث تطورات تؤثر فى مقدرتها على سداد القرض، ومتابعة تحصيل القرض فى المواعيد المحددة لذلك.

وفى خلال حياة القرض قد تبدو بعض التصرفات من المقترض أو تحيط به بعض الظروف التى تستوجب إتخاذ الإجراءات القانونية فى مواجهته للحفاظ على حقوق البنك. وقد تكشف المتابعة عن عدم قدرة المقترض على السداد فى ميعاد

الإستحقاق، وهنا يكون التقدير والموازنة بين تأجيل السداد أو إتخاذ الإجراءات القانونية، وقد تستمر حاجة المقترض إلى القرض لظروف تتعلق بتنفيذ العملية التى يمولها مع توافر سلامة المركز المالى والضمانات وهو ما قد يرى البنك معه تجديد القرض لفترة أخرى.

تحصيل القرض:

يقوم البنك بتحصيل مستحقاته بالطرق التى تنظمها إتفاقية القرض، وذلك ما لم ير فى ضوء الظروف القائمة تجديد القرض أو تأجيل السداد أو إتخاذ الإجراءات القانونية ضد العميل لإجباره على الوفاء، بما فى ذلك التنفيذ على الضمانات المقدمة منه لتحويلها إلى نقد يستوفى منه البنك حقوقه.

الفصل العاشر

إدارة مخاطر الإستثمار

فى الأوراق المالية



الفصل العاشر

إدارة مخاطر الإستثمار فى الأوراق المالية

مقدمة عن التطورات الحديثة فى نظرية الإستثمار :

يلاحظ فى السنوات الأخيرة أن أساليب ومناهج المحللين فى تقييم الأوراق المالية قد واجهت انتقادات متكررة من جانب الأكاديميين الذين قاموا بوضع عدد من النظريات التى يعتد بها فى إلقاء المزيد من الضوء على عملية الإستثمار الإجمالية.

وقد قدم ماركويتز إسهاماً زائداً فى هذا المجال إذ تناول مشكلة تكوين المحفظة المالية بمعلومية تقديرات المحللين للعوائد المستقبلية المحتملة للأوراق المالية، وقد برهن على أن كل من العائد والمخاطرة يجب أن يخضعا للبحث والدراسة وقدم إطاراً للقياس الكمى لكليهما وأظهر كيف يمكن أخذ العلاقة بين مخاطر وعوائد الأوراق المالية فى الحسبان عند تكوين المحفظة المالية، ويبدأ ماركويتز بملاحظة أن العائد المستقبلى للورقة يمكن تقديره وأن المخاطرة تعادل التغيرات أو التباين فى توزيع العوائد، كما برهن ماركويتز على أنه فى ظل افتراضات معينة توجد علاقة خطية مستقيمة بين العائد والمخاطرة، وبإستخدام هذه المتغيرات تمكن من تقديم إطار لتقدير المقدار الواجب حيازته من كل ورقة مالية عند تكوين المحفظة المالية.

ويوفر منهج المخاطرة / العائد، الثنائى الأبعاد للمستثمر القدرة على المفاضلة بين المخاطرة والعائد.

تقويم المخاطرة والعائد:

تعتبر العلاقة بين المخاطرة الواجب قبولها والعائد المتوقع جوهرية بالنسبة لكافة قرارات الإستثمار والإقراض الحديثة، وقد يبدو من الواضح أنه كلما زادت درجة

المخاطر المتصورة للإستثمار أو الإقتراض كلما زاد معدل العائد المطلوب للتعويض عن تلك المخاطرة.

ويلاحظ أن المنشآت التى تتعرض لتغيرات جذرية فى مزيج منتجاتها وهيكلها المالى وفريقها الإدارى، يحتمل أن تواجه أيضاً تغيرات فى العائد المتوسط والإنحراف المعيارى والمخاطرة المنتظمة، ولكن بالنسبة لغالبية المنشآت فإن التوزيعات الإحتمالية للعوائد ثابتة نسبياً، بما يكفى لجعل المستثمر الرشيد مستعداً لدفع المال لإتخاذ قرار الإستثمار، ولا يعنى ذلك وجود ثبات نموذجي أو كامل، ولكن فقط ثبات كاف لجعل المعلومات ذات قيمة بالنسبة للقرارات الإستثمارية.

وتشير الدراسات التى تناولت التوزيعات الإحتمالية للعوائد إلى أن المنشآت ذات المخاطر الكلية والمنتظمة العالية تميل أيضاً إلى أن يكون متوسط معدلات العائد لديها مرتفع أيضاً، وهذا ما نتوقعه بداهة، فالمستثمرون يحتاجون إلى معدلات عائد مرتفع حتى يكون ذلك حافزاً لهم على الإستثمار فى الأصول المحفوفة بالمخاطر، وهو ما يذكرنا بالمقولة الشائعة "لا يوجد شئ اسمه غذاء مجانى" ومبدأ "الغذاء المجانى" هذا يؤكد على أنه ليس بمقدورك أن تحصل على شئ مقابل لا شئ، ويبدو أن ذلك يصدق أيضاً على العوائد الإستثمارية، فالمستثمرين الذين يرغبون فى كسب معدلات عوائد مرتفعة يجب أن يتحملوا مخاطر عالية وما يرتبط بذلك من أرق واحتمال التعرض لفرحة أو التعرض للإفلاس.

تعريف المخاطرة:

يعرف ويبستر المخاطرة بأنها "فرصة تكبد أذى أو تلف أو ضرر أو خسارة" وإن كان هذا التعريف مرضى ولا يختلف عليه سوى القليل من الأفراد، إلا أنه لا يصلح للتحليل لأنه لا يمكن قياسه، ولذلك يكون من المرغوب فيه وضع مصطلح أو كلمة بديلة لتحل محل تعريف المخاطرة بحيث تكون قابلة للقياس الكمى.

البديل الكمى للمخاطرة:

لابد من إيجاد بديل كمى للمخاطرة حتى يمكن تحليلها، ولكى ينجح هـذا البـديل فلابد أن يقيس – مباشرة أو غير مباشر – فرصة تكبد الضرر أو التلف أو الخسارة حتى يمكن إستخدامه كمرادف لكلمة المخاطرة، وبديل المخاطرة المالية الكمـى الـذى سيتم إستخدامه وقياسه واشتقاقه ينتج من التوزيع الاحتمالى لمعدلات عائد الإستثمار.

التوزيع الإحتمالى لمعدلات العائد:

يعتبر معدل العائد هو أهم ناتج ومحصلة للإستثمار، ولذلك فـإن البـديل الكمـى للمخاطرة يركز على معدلات العائد، أما الإعتبارات الخاصة بما إذا كان السهم مـن النوع الذى تكون قيمته قابلة للزيادة أو ما إذا كانت الصورة الذهنية للشركة مرضـية وجيدة أو ما إذا كانت منتجات المنشأة متألقة وجذابة، فإن هذه الأمـور تكـون وثيقـة الصلة فقط بالقدر الذى تؤثر به على معدل العائد ودرجة المخاطرة، وفى عالم اليـوم الذى يستحيل فيه التأكد من أى شئ. لا يستطيع المستثمرون مسبقاً معرفة معدل العائد الذى سيدره الإستثمار، ومع ذلك فإنهم يستطيعون صياغة توزيع إحتمـالى لمعـدلات العائد المحتملة.

ويمكن أن يكون التوزيع الإحتمالى إما موضوعى أو ذاتى (شخصى)، ويتم تشغيل التوزيع الإحتمالى الموضوعى عن طريق قياس البيانات التاريخية الموضوعية، أمـا التوزيع الإحتمالى الذاتى أو غير الموضوعى فيتم تشكيله عن طريق وضع تخمينـات شخصية ثم تخصيص الاحتمالات لها.

وبالطبع فإن ما حدث فى الماضى يؤثر على مشاعر الحدسـية بـشأن المـستقبل ولكن إذا لم يكن توزيع الإحتمالات ثابتاً نوعاً ما بمرور الوقت فإن توزيع الاحتمالات التاريخية لمعدلات العائد لا يكون ذو فائدة كبيرة فى المساعدة علـى التنبـؤ بتوزيـع الإحتمالات المستقبلية والذى تبنى عليه القرارات الاستثمارية، ولحـسن الحـظ فـإن

توزيعات احتمالات معدلات العوائد لمعظم المنشآت والاحصائيات التى تصفها لا تتغير كثيراً بمرور الوقت، وبذلك فإن التوزيعات الموضوعية تـؤثر كثيـراً علـى تطـور التوزيعات الذاتية، وفى حالات كثيرة تكون تقديرات جيدة لما يخفيه المستقبل.

العائد المتوقع:

يوضح الشكل التالى ثلاث توزيعات إحتمالية لعوائد أسهم ثلاث شركات س، ص، ع.

شركة س		
الحالة	احتمال العائد	العائد المتوقع
١	٠,٠٥	%٣٨
٢	٠,٢٠	%٢٣
٣	٠,٥٠	%٨
٤	٠,٢٠	%٧-
٥	٠,٠٥	%٢٢-
	١	

شركة ص		
الحالة	احتمال العائد	العائد المتوقع
١	٠,١٠	%٥٠
٢	٠,٢٠	%٣٠
٣	٠,٤٠	%١٠
٤	٠,٢٠	%١٠-
٥	٠,١٠	%٣٠-
	١	

شركة ع		
الحالة	احتمال العائد	العائد المتوقع
١	٠,١٠	٩٠%
٢	٠,٢٥	٥٠%
٣	٠,٣٠	٢٠%
٤	٠,٢٥	-١٠%
٥	٠,١٠	-٥٠%
	١	

شركة س						
الأحداث المتوقعة (١)	احتمال حدوث الحدث (٢)	معدل العائد المتوقع (٣)	معدل العائد المرجح (المتوسط)* (٤)	الإنحراف عن المعدل المرجح (٤-٣) (٥)	مربع الإنحراف مربع (٥) (٦)	التباين (٢ × ٦) (٧)
١	٠,٠٥	٣٨%	٨%	٣٠%	٠,٠٩٠٠	٠,٠٠٤٥
٢	٠,٢٠	٢٣%	٨%	١٥%	٠,٠٢٢٥	٠,٠٠٤٥
٣	٠,٥٠	٨%	٨%	٠	٠	٠
٤	٠,٢٠	-٧%	٨%	-١٥%	٠,٠٢٢٥	٠,٠٠٤٥
٥	٠,٠٥	-٢٢%	٨%	-٣٠%	٠,٠٩٠٠	٠,٠٠٤٥
						٠,٠١٨

* معدل العائد المتوقع المرجح = مجـــ (معدل العائد المتوقع × الاحتمال)

إذن معدل العائد المتوسط المتوقع المرجح =

(٠,٠٥ × ٠,٣٨) + (٠,٢ × ٠,٢٣) + (٠,٥ × ٠,٠٨)

+ (٠,٢ × -٠,٠٧) + (٠,٠٥ × -٠,٢٢) = ٨%

ويوصف العائد المرجح بأنه عائد متوسط مرجح بإستخدام أوزان الاحتمالات، وهو يقيس النزعة المركزية (القيمة المتوسطة) لتوزيع احتمالات العوائد.

تباين العوائد وانحرافها المعيارى:

إن اتساع توزيع احتمالات معدلات العائد يعتبر مقياس للمخاطرة، ويعنى ذلك بعبارة أخرى أنه كلما تباين عائد الإستثمار حول عائده المتوقع المرجح كلما زاد عدم تأكيد المستثمر والمخاطرة أو اتساع توزيع الإحتمالات.

الإنحراف المعيارى = $\sqrt{\text{التباين}}$ أو = $\sqrt{٠,٠١٨}$ = ٠,١٣٤

معامل الاختلاف أو درجة المخاطرة = $\frac{\text{الإنحراف المعيارى}}{\text{القيمة المتوسطة}}$

= $\frac{٠,١٣٤}{٠,٠٨}$ = ١,٦٧٥

شركة ص

الأحداث المتوقعة (١)	احتمال حدوث الحدث (٢)	معدل العائد المتوقع (٣)	معدل العائد المرجح (المتوسط)* (٤)	الإنحراف عن المعدل المرجح (٤ - ٣) (٥)	مربع الإنحراف مربع (٥) (٦)	التباين 7 = (6) x (2) (٧)
١	٠,١٠	%٥٠	%١٠	%٤٠	٠,١٦	٠,٠١٦
٢	٠,٢٠	%٣٠	%١٠	%٢٠	٠,٠٤	٠,٠٠٨
٣	٠,٤٠	%١٠	%١٠	٠	٠	٠
٤	٠,٢٠	%١٠-	%١٠	%٢٠-	٠,٠٤	٠,٠٠٨
٥	٠,١٠	%٣٠-	%١٠	%٤٠-	٠,١٦	٠,٠١٦
						٠,٠٤٨

* معدل العائد المتوقع المرجح = مجـ (معدل العائد المتوقع × الاحتمال)

إذن معدل العائد المتوقع المرجح (المتوسط)

= (٠,١ × ٠,٥٠) + (٠,٢ × ٠,٣٠) + (٠,٤ × ٠,١٠)

+ (٠,٢ × -٠,١٠) + (٠,١ × -٠,٣٠) = %١٠

الإنحراف المعيارى = √ التباين أو = √ ٠,٠٤٨ = ٠,٢١٩

معامل الاختلاف أو درجة المخاطرة = الإنحراف المعيارى / معدل العائد المتوقع المرجح

= ٠,٢١٩ / ٠,١٠ = ٢,١٩

شركة ع

الأحداث المتوقعة (١)	احتمال حدوث الحدث (٢)	معدل العائد المتوقع (٣)	معدل العائد المرجح (المتوسط) * (٤)	الإنحراف عن المعدل المرجح ٤ – ٣ (٥)	مربع الإنحراف مربع (٥) (٦)	التباين 7 = (6) x (2) (٧)
١	٠,١	%٩٠	%٢٠	%٧٠	٠,٤٩	٠,٠٤٩٠
٢	٠,٢٥	%٥٠	%٢٠	%٣٠	٠,٠٩	٠,٠٢٢٥
٣	٠,٣	%٢٠	%٢٠	٠	٠	٠
٤	٠,٢٥	%١٠-	%٢٠	%٣٠-	٠,٠٩	٠,٠٢٢٥
٥	٠,١	%٥٠-	%٢٠	%٧٠-	٠,٤٩	٠,٠٤٩٠
						٠,١٤٣

* معدل العائد المتوقع المرجح = مجـ (معدل العائد المتوقع × الاحتمال)

إذن معدل العائد المتوقع المرجح (المتوسط)

= (٠,١ × ٠,٩٠) + (٠,٢٥ × ٠,٥٠) + (٠,٣ × ٠,٢٠)

+ (٠,٢٥ × ٠,١٠-) + (٠,١ × ٠,٥٠-) = %٢٠

الإنحراف المعيارى = $\sqrt{\text{التباين}}$ أو = $\sqrt{٠,١٤٣}$ = ٠,٣٧٨

$$\text{معامل الاختلاف أو درجة المخاطرة} = \frac{\text{الإنحراف المعيارى}}{\text{معدل العائد المتوقع المرجح}}$$

$$= \frac{٠,٣٧٨}{٠,٢٠} = ١,٨٩$$

ويستخدم معامل الإختلاف كمقياس للتشتت النسبى وهو ناتج قسمة الانحراف المعيارى على معدل العائد المتوقع المرجح (المتوسط) وكلما زاد معامل الاختلاف كلما زادت المخاطرة والعكس صحيح.

تصنيف المخاطر:

ترتبط المخاطر عموماً بعدم اليقين بنتائج الأحداث المستقبلية، وعلى حين يجرى الكثير من المستثمرين والمقرضين تقييمات ذاتية (أى غير موضوعية) للمخاطر، فقد قام الأكاديميون بوضع مقاييس احصائية تنتمى للمفهوم الإجمالى العام المعروف باسم نظرية بيتا *Beta Leverage*، ووفقاً لهذه النظرية فإن المخاطر الكلية المرتبطة باستثمار ما تتكون من عنصرين:

١ - **المخاطر المنتظمة** ***Systematic Risk***: تمثل نسبة المخاطر التى تعود إلى حركة السوق ككل إلى المخاطر الكلية، أو هى ذلك الجزء من القابلية الكلية لتباين العائد الذى تسببه عوامل تؤثر بشكل متزامن على كافة أسعار الأوراق المالية التى يتم التعامل فيها فى السوق، وتعتبر التغيرات التى تطرأ على البيئة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية وتؤثر على أسواق الأوراق المالية مصادر للمخاطر المنتظمة.

٢ - **المخاطر غير المنتظمة** *Unsystematic Risk*: وهى عبارة عن المخاطر المتبقية التى تنفرد بها ورقة مالية معينة، أو هى ذلك الجزء من المخاطر الكلية التى تنفرد بها منشأة أو صناعة ما، فالتغييرات مثل إضرابات العمال والأخطاء الإدارية والحملات الإعلانية وتغير أذواق المستهلكين والدعاوى القضائية، تسبب قابلية عوائد منشأة ما للتباين ويكون هذا التباين غير المنتظم مستقلاً عن العوامل المؤثرة على الصناعات وأسواق الأوراق المالية الأخرى، ونظراً لأن المخاطر غير المنتظمة تحدث نتيجة لعوامل مؤثرة على منشأة ما أو عدد قليل من المنشآت فإنه يجب التنبؤ بها على نحو مستقل لكل منشأة على حدة.

ويطلق لفظ "بيتا" كتعبير كمى عن المخاطرة الراجعة لتقلب السوق ككل، وكلما ارتفعت البيتا الخاصة بالورقة المالية كلما ارتفع عائدها المتوقع، ويلاحظ أن أذون الخزانة لها بيتا مقدارها صفر لأنها عديمة المخاطرة، أى أنها لا تتقلب مع تقلبات السوق، والورقة المالية ذات البيتا البالغة ١,٢٠ يمكن أن تصعد أو تهبط أسرع من السوق بنسبة ٢٠%، بينما الورقة المالية ذات البيتا البالغة ٩٠% يكون مدى أو نطاق تغيرها فى حدود ١٠% أقل من السوق ككل، ولهذا فإن الأسهم ذات البيتا المرتفعة من المتوقع أن تحقق عوائد مرتفعة فى السوق الصاعدة، وانخفاض أكبر من المتوسط فى السوق الهابطة.

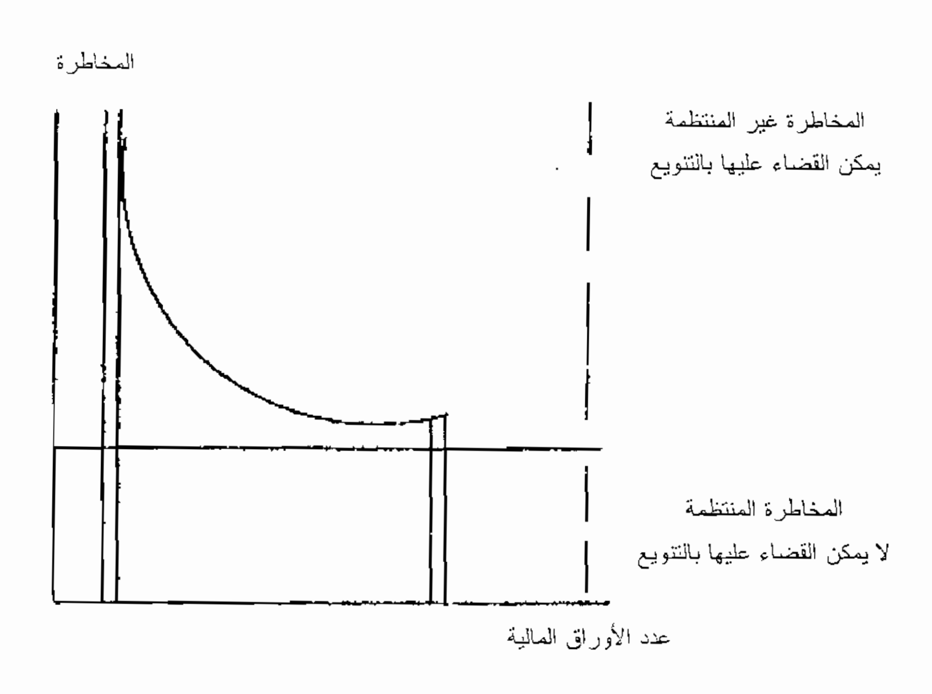
ولأن المخاطرة غير المنتظمة بحكم التعريف السابق هى المخاطرة المتبقية غير المفسرة من خلال حركات السوق، لذلك لا توجد مخاطرة غير منتظمة بالنسبة للسوق ككل، كما لا توجد مخاطرة غير منتظمة تقريباً فى المحفظة المالية ذات التنوع الكبير، ونتيجة لذلك فإن محفظة الأوراق المالية عندما تصبح أكبر وأكثر تنوعاً فإن المخاطرة غير المنتظمة الخاصة بها تقترب من الصفر.

ويذكر مؤيدو هذه النظرية بأن السوق لن تكافئ أولئك الذين يعرضون أنفسهم للمخاطرة غير المنتظمة والتى يمكن القضاء عليها من خلال التنويع السليم، ويعتقد مؤيدوا النظرية أن دلالتها بالنسبة للمستثمرين فى الأسهم العادية هى أن عليهم تنويع

محافظهم المالية، وإذا توقعوا ارتفاع الأسعار فى السوق فإنه يجب عليهم زيادة البيتا الخاصة بمحافظهم المالية والعكس صحيح.

وتشير بعض الدراسات التجريبية إلى أن ما يتراوح بين ٣٠%، ٥٠% من سعر سهم فردى يكون بسبب مخاطرة السوق (المخاطرة المنتظمة) وأن ذلك التأثير يصل إلى ٨٥% و ٩٠% فى المحفظة المالية المتنوعة والتى تحتوى على ٣٠ سهم أو أكثر، ويترتب على ذلك بالضرورة أن مدير المحفظة المالية الذى لا يرغب فى الاعتماد فقط على حركات السوق فى تحقيق العوائد أو الذى لا يستطيع أن يتنبأ بحركة السوق الإجمالية، يجب أن يسعى إلى عدم التنويع - أى التعرض لمقدار المخاطرة غير المنتظمة المطلوبة لتحقيق معدل العائد المرغوب.

واتباع مثل هذه الإستراتيجية يؤكد على تحليل الأوراق المالية الفردية مقابل موازنة مخاطرة المحفظة المالية الإجمالية، وبذلك فإن جنى ثمار التعرض للمخاطر غير المنتظمة يتوقف على القدرة على التعرف على الأسهم المقدرة بأقل من قيمتها الفعلية وعلى التقدير السليم للمخاطرة.



وهكذا يمكن تلخيص استراتيجية المستثمر فيما يلى:

١ - حالة التنويع:

يتمثل الجزء الأكبر من المخاطرة الكلية فى المخاطرة المنتظمة والتى ترجع إلى حركة السوق ككل ولذلك يجب أن يركز المستثمر فى هذه الحالة على التنبؤ بحركة السوق وخاصة المخاطر الإقتصادية العامة ومخاطر سوق المال مثل التغير فى أسعار الفائدة والتغير فى أسعار الصرف، ومخاطر القوى الشرائية لوحدة النقد، وإذا توقع صعود السوق فعليه زيادة مكونات المحفظة من الأوراق المالية ذات البيتا المرتفعة، أما إذا توقع هبوط السوق فعليه زيادة مكونات المحفظة من الأوراق المالية ذات البيتا المنخفضة.

٢ - حالة عدم التنويع:

إن أولئك الذين يريدون الحصول على مكاسب نظير التعرض للمخاطرة غير المنتظمة أو غير السوقية من خلال التحليل الدقيق الصارم للأسهم الفردية يجب أن يركزوا على مختلف مكونات المخاطرة غير المنتظمة والتى تكون غير مرتبطة ببعضها البعض وتخضع أيضاً لتأثير عناصر المخاطرة المنتظمة مثل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإجمالية، ومع ذلك يمكن تصنيف مكونات المخاطرة غير المنتظمة على النحو التالى:

أ - **المخاطر الاقتصادية:** وهى تعكس مخاطر مجمل البيئة الاقتصادية التى تعمل فيها المنشأة بما فى ذلك المخاطر الاقتصادية العامة (التقلبات فى نشاط الأعمال) ومخاطر سوق رأس المال (مثل التغير فى أسعار الفائدة ومخاطر القوى الشرائية لوحدة النقد).

ب- **مخاطر الأعمال:** وتتعلق بعدم التأكد أو اليقين الذى يحيط دائماً وأبداً بقدرة. المنشأة على تحقيق عائد مرضى على استثماراتها، كما تتعلق أيضاً بمجموعة عوامل التكلفة والإيرادات التى تؤخذ فى الإعتبار عند تحديد ذلك العائد، وهى تشمل عوامل المنافسة ومزيج المنتجات وقدرة الإدارة وفعاليتها.

جـ- المخاطر المالية: وتتعلق أساساً بهيكل رأس المال وقدرة المنشأة على مواجهة الإلتزامات والمصاريف الثابتة وتتعلق بعوامل السيولة قصيرة الأجل والقدرة على سداد الإلتزامات طويلة الأجل.

إن أولئك الذين يفترضون، مثل أصحاب نظرية بيتا أن كل المستثمرين ينفرون من المخاطرة وأنهم يسعون لتنويع المخاطر النوعية أو غير المنتظمة المرتبطة بسهم ما، وبذلك يعرضون أنفسهم لمخاطر السوق فقط، يجب عليهم أن يدركوا أن معاملات بيتا التاريخية للأسهم الفردية، ثبت أنها تكون غير مستقرة بمرور الوقت وأن مثل هذه البيتات تصبح بذلك مؤشرات رديئة أو ضعيفة لمعاملات بيتا المستقبلية لنفس السهم.

وهناك مسألة أخرى أكثر إثارة للمشاكل وهى افتراض أصحاب نظرية بيتا بأن التقلب الماضى وحده هو المقياس المقبول للمخاطرة دون الحاجة إلى الرجوع للسعر الجارى للسهم، فهل السهم الذى يزيد سعر بيعه بدرجة كبيرة عن قيمته الحقيقية لا ينطوى على مخاطرة أكبر من السهم الذى يتقلب بما يعادل بيتا والذى يباع بسعر منخفض كثيراً عن قيمته ؟

إننا نعلم أن دفع سعر زائد عن الحد مقابل سهم ذو جودة مستقرة يمكن أن يكون بمثابة توظيف إستثمار فى أسوأ الأوراق المالية ذات الطبيعة التخمينية.

مصادر المخاطرة:

هناك عدد لا محدود من المصادر المسببة لتباين العوائد، ويمكن تقسيم تلك المصادر المتنوعة إلى مجموعتين رئيسيتين هما مصادر منتظمة ومصادر غير منتظمة، وتنقسما بدورهما إلى فئات أضيق كما يلى:

١ - **المصادر المنتظمة للمخاطرة:**

أ - مخاطرة سعر الفائدة.

ب- مخاطرة القوى الشرائية.

جـ –مخاطرة السوق.

د – مخاطرة الرافعة المالية (دورية).

هـ –مخاطرة الرافعة التشغيلية (دورية).

٢ – المصادر غير المنتظمة للمخاطرة:

أ – مخاطرة الرافعة المالية (غير دورية).

ب – مخاطرة الرافعة التشغيلية (غير دورية).

جـ – مخاطرة الإدارة.

د – مخاطرة الصناعة.

المصادر المنتظمة للمخاطرة:

– مخاطرة سعر الفائدة:

يقصد بمخاطرة سعر الفائدة قابلية التباين فى العائد الناتج عن حدوث تغيرات فى مستوى أسعار الفائدة، وتميل كل أسعار الفائدة السوقية إلى الإرتفاع أو الانخفاض معاً على المدى الطويل، وهذه التغيرات فى أسعار الفائدة تؤثر على كل الأوراق المالية بدرجة أو بأخرى وتميل للتأثير على كل الأوراق المالية بنفس الطريقة – ويعنى ذلك أن أسعار الأوراق المالية تتحرك فى إتجاه معاكس لأسعار الفائدة – ويعود ذلك إلى أن قيمة الورقة المالية هى القيمة الحالية لدخل الورقة المالية، وحيث أن سعر الفائدة فى السوق هو سعر الخصم المستخدم فى حساب القيم الحالية للأوراق المالية، فإن أسعار كافة الأوراق المالية تميل إلى التحرك فى إتجاه معاكس أو مضاد للتغيرات الحادثة فى مستوى أسعار الفائدة، وتؤثر مخاطرة سعر الفائدة على أسعار الأوراق المالية ذات الدخل الثابت مثل السندات أكثر من تأثيرها على الأسهم العادية.

ويعتقد البعض أنه بإمكانهم تفادى مخاطرة الفائدة عن طريق شراء السندات قصيرة الأجل التى لا تتعرض للتقلبات الشديدة فى الأسعار السوقية التى تميز الأوراق المالية ذات أجال الاستحقاق الأطول، ومع ذلك فإن المستثمرين فى السندات قصيرة الأجل يواجهون سلسلة من عمليات إعادة الاستثمار قصيرة الأجل بعوائد سوقية متغيرة باستمرار، وبذلك فإن قابلية تباين العائد نتيجة للتغيرات فى سعر الفائدة لا يمكن تفاديها بسهولة.

- **مخاطرة القوى الشرائية:**

يقصد بمخاطرة القوى الشرائية فرصة تراجع القوى الشرائية للمدخرات أو الثروة المستثمرة بسبب التضخم، أى أنها عدم التأكد بشأن القوى الشرائية المستقبلية للأموال المستثمرة، وتصل مخاطرة القوى الشرائية إلى أقصاها فى الإستثمارات ذات الدخل الثابت مثل المدخرات والودائع والسندات وغيرها من العقود التى تدفع فوائد ثابتة، وعندما يتجاوز معدل التضخم معدلات الفائدة الثابتة فإن المدخرات تعانى من هبوط فى القوى الشرائية.

وينظر البعض أحياناً إلى الأسهم العادية على أنها محمية من التضخم أى أنها تحمى من يقتنيها من مخاطرة القوى الشرائية، غير أن هذا ليس صحيحاً بوجه عام، والحقيقة هى أن الأسهم العادية تميل إلى المعاناة بدرجة أقل من مخاطرة القوى الشرائية مقارنة بالإستثمارات ذات الدخل الثابت، غير أنها لم تؤدى دائماً إلى زيادات حقيقية فى القوى الشرائية أثناء التضخم، ومن ثم فإنها تحوط جزئى فقط من التضخم.

- **المخاطر السوقية:**

فى نهاية فصل صيف عام ١٩٢٩ كان سهم شركة الصلب الأمريكية يباع بأكثر من ٢٦٠ دولار وبعد ذلك بعامين ونصف كان نفس السهم يباع بـ ٢٢ دولار، وبحلول مارس من عام ١٩٣٧ قفز سعر السهم مرة أخرى إلى ١٢٦ دولار ثم هبط إلى ٣٨ دولار بعد عام.

وفى يوم الجمعة ٢٢ نوفمبر ١٩٦٣ عندما وصلت أنباء اغتيال الرئيس الأمريكى جون كينيدى لبورصة نيويورك، تسببت موجة من البيع الهستيرى فى أقدام المسئولين عن البورصة على إغلاقها مبكراً، وفى فترة الـ ٢٧ دقيقة الفاصلة بين وصول أنباء الاغتيال والإغلاق هبطت أسعار الكثير من الأسهم بمقدار يتراوح بين ٥ دولارات و ١٠ دولارات للسهم الواحد، وانهار متوسط مؤشر داو جونز لمتوسط الصناعة بمقدار ٢٤,٥ نقطة أثناء الدقائق السبع والعشرين المحمومة ومع ذلك فعندما عادت البورصة الفتح فى صباح يوم الاثنين التالى استعادت الأسهم نفس الأسعار التى كانت عليها قبل وصول الأخبار المأسوية.

وفى اليوم التالى مباشرة ليوم الجنازة قفز بمقدار ٣٢ نقطة، وفى يوم ٢٨ مايو ١٩٦٢ سجل عند الافتتاح ٦٠٦,٨٨ نقطه ثم ارتفع إلى ٦٠٩,٧٧ فى ذلك اليوم، ثم تدهورت السوق وهبطت بمقدار يزيد عن ٣٠ نقطة فى بضع ساعات قليلة مسجلة عند الإغلاق ٥٧٦,٩٣.

وفى يوم الإثنين ٢٥ مايو ١٩٧٠ هبط ٢١ نقطة وهبطت السوق أكثر فى يوم الثلاثاء ٢٦ مايو مسجلة ٦٣١ نقطة عند الإغلاق، ثم فى يوم الأربعاء السابع والعشرين تمكنت السوق من إستعادة قواها وارتفع المؤشر ٣٢ نقطة وهبط إلى ٧٠٠ نقطة فى نهاية الأسبوع معلناً إنتهاء السوق الهابطة التى شهدت إنخفاضاً لمؤشر داو جونز من ١٠٠٠ نقطة تقريباً إلى ٦٣١ نقطة فى خلال الثمانية عشر شهراً السابقة.

إن هذه الحالات التى توضح فرصة حدوث خسارة نتيجة لتقلبات السوق هى أمثلة على مخاطر السوق، وفى هذه الحالات تباينت أسعار الأوراق المالية بشكل كبير إلى حد لم يتفق مع كثير من تقديرات قيم الأوراق المالية الذاتية أو الحقيقية فى ذلك الوقت، وحتى أبان فترة الكساد فى الثلاثينيات عندما هبطت التقييمات الذاتية مما تسبب فى هستيريا سادت السوق ورد فعل مبالغ فيه لأسعار الأوراق المالية وهبوطها دون مستوى قيمتها الاقتصادية الحقيقية، وبصرف النظر عما إذا كانت مخاطر السوق منطقية وعقلانية أم لا، إلا أن وجودها واضح.

وتؤثر مخاطر السوق بشكل أساسى فى الأسهم العادية، أما السندات والأوراق المالية الممتازة الأخرى فهى أقل عرضة لمثل هذه التقلبات لأن قيمتهـا الحقيقيـة يمكـن تقديرها بدقة أكبر من قيمة الأسهم.

- **مخاطر الرافعة المالية:**

تزيد الرافعة المالية لأى شركة مع زيادة إستخدامها للتمويل بالديون مقارنة بحقـوق الملكية، وتقاس الرافعة المالية عادة بنسبة الديون إلى حقوق الملكية أو النـسبة بـين الديون وإجمالى الأصول، ومع افتراض تثبيت كافة الأمور والأشياء الأخـرى فـإن قابلية عوائد حملة الأسهم للتباين تزيد مع إستخدام المنشأة للرافعة المالية، وهـو مـا يطلق عليه مخاطرة الرافعة المالية.

المخاطرة المنتظمة والمخاطرة غير المنتظمة:

مع قيام المنشأة بإستخدام المزيد من الرافعة المالية ترتفع مصروفات الفائدة الثابتة بها، وهذه الزيادة تؤدى إلى رفع نقطة التعادل الخاصة بها.

وتؤدى نقطة التعادل الأعلى الناتجة من استخدام الرافعـة الماليـة إلـى زيـادة المخاطرة المنتظمة وغير المنتظمة، وتزيد المخاطر المنتظمة (أو الدورية) لأنـه مـع إرتفاع وهبوط مبيعات الشركة أثناء دورة الأعمال، تزيد تقلبات الأرباح بسبب استخدام الرافعة، وهذه التذبذبات الدورية فى الأرباح تنعكس فى صورة تقلبات منتظمـة فـى أسعار الأسهم، ومع ذلك فإن تأثيرات الرافعة المالية على المخاطرة غيـر المنتظمـة تكون غير مرتبطة بدورة الأعمال، فعلى سبيل المثال إذا تعرضت المنـشأة لـضربة قاصمة (مثل خسارة عميل رئيسى أو تدمير مصنع غير مؤمن عليه بدرجـة كافيـة)، أدت إلى هبوط مبيعاتها أثناء فترة من الانتعاش والازدهار الاقتصادى، فمن المحتمـل جداً أن تهبط إلى ما دون نقطة التعادل الخاصة بها إذا اسـتخدمت الرافعـة الماليـة، ونتيجة لذلك فإن أسهم المنشأة يمكن أن تهبط بشكل غير منتظم أثناء فتـرة الـصعود المستمر فى سوق الأسهم، ويكون ذلك نتيجة مخاطرة رافعة ماليـة غيـر منتظمـة، ويوضح تحليل نقطة التعادل هذا الوضع.

تحليل التعادل:

إذا كانت المنشأة تعمل على أساس وحدات مخرجات أكثر من حجم التعادل، فإنها بذلك تكسب أرباحاً توفر هامش أمان ضد التطورات المناوئة، وفى هذه الحالة تتعرض المنشأة لمخاطرة منخفضة.

أما المنشأة التى تمارس نشاطها عند نقطة التعادل أو بالقرب منها فإنها تواجه احتمال كبير بأن تصبح عاجزة عن الدفع أو تشهر إفلاسها، فعلى سبيل المثال المنشأة التى تبيع أقل من مبيعات التعادل وحدة لا تولد إيرادات تكفى لتغطية تكاليفها، وتعرض المنشأة لموقف مثل هذا يستنفذ الأصول السائلة للمنشأة بسرعة ثم تبدأ فى التخلف عن سداد حساباتها الدائنة، فإذا استمرت فترة العجز عن السداد هذه لبعض الوقت أو تعذر الخروج من هذا الموقف كان ذلك معناه أن المنشأة سرعان ما ستجد نفسها معرضة للإفلاس، وعندما يحدث ذلك تهبط أسعار الأوراق المالية للمنشأة، وتعانى أسعار الأسهم العادية عادة أكثر من أسعار الأوراق الممتازة فى الأوقات العصيبة لأنها تكون صاحبة المطالبة الأخيرة بأية أصول لدى المنشآت المفلسة.

مخاطرة الرافعة التشغيلية:

تقاس مخاطرة الرافعة التشغيلية من خلال ناتج قسمة التكاليف الثابتة للشركة على تكاليفها المتغيرة، والمحال المتعددة الأقسام وشركات تصنيع الصلب على سبيل المثال – يجب أن يكون لها استثمارات كبيرة فى الأصول الثابتة حتى يتسنى لها العمل، وبذلك فإن الرافعة التشغيلية لها تكون أكبر من محلات السوبر ماركت أو مصانع الملابس والتى تدير عملياتها بأصول ثابتة أقل.

وينتج عن الرافعة التشغيلية المرتفعة زيادة فى قابلية تباين عوائد حملة الأسهم، وهذا الوضع الذى يسمى مخاطرة الرافعة التشغيلية ينشأ لأن التكاليف الثابتة المرتفعة للإحتفاظ بالأصول الثابتة تستمر دون نقصان سواء هبط مستوى مخرجات المنشأة أم لا، وبذلك فإن الرافعة التشغيلية تزيد من نقطة تعادل المنشأة مثلما تفعل مصاريف

الفائدة الثابتة الناتجة عن استخدام الرافعة المالية تماماً، ونتيجة لذلك فإن جانباً من قابلية تباين العوائد على الأسهم يكون نتيجة لتقلبات الأرباح التى تتسبب فيها الرافعة التشغيلية.

وتتسبب الرافعة التشغيلية فى قابلية تباين كل من العوائد المنتظمة وغير المنتظمة، وتؤدى مراحل الهبوط والازدهار فى دورة الأعمال إلى هبوط وارتفاع المبيعات مع نشاط الأعمال، وقابلية تباين العوائد الدورية الناتجة من المخاطرة المنتظمة، غير أن المخاطرة غير المنتظمة يمكن أن تزيد فيها الرافعة التشغيلية ثم تعانى من هبوط كبير فى المبيعات خلال فترة من الازدهار والانتعاش الإقتصادى، وتصبح التكاليف الثابتة المرتفعة للشركة خسائر مع هبوط وتراجع المبيعات على الرغم من أن المبيعات قد تتحرك على نحو مضاد للتقلبات الدورية.

مخاطر الإدارة:

يمكن أن تتسبب الإدارة فى تباينات فريدة وغير منتظمة فى العوائد المستحقة للمستثمرين، فعلى سبيل المثال شركة جنرال موتورز يعتبرها الكثيرون شركة ذات إدارة ممتازة، تنتج منتجات جيدة وذات مركز مالى سليم، إلا أنها كانت غير موفقة إلى حد كبير فى تعاملها مع موقف معين، وهو التعامل مع حركة المستهلكين التى تزعمها رالف نادر، ويتفق المحللون على أن إدارة جنرال موتورز أضاعت على الشركة مبيعات وأرباح وشهرة المحل وأسعار الأسهم (ناهيك عن المبلغ الضخم الذى اضطرت الشركة لدفعه لرالف نادر) وذلك نتيجة لأخطاء الإدارة فى التعامل مع الموقف.

إن أخطاء الإدارة الواضحة والتى ترتكب بواسطة أفراد فريق الإدارة يمكن أن ذكر للتدليل على الأثر الذى يمكن أن تحدثه الإدارة فى قابلية عوائد المستثمرين لتباين، فقد تم إيقاف تداول أسهم شركة ويستك (Westc) فى بورصة الأوراق المالية لأمريكية فى عام ١٩٦٦، وقد نشرت الصحف التى غطت هذه الحالة تحقيقات صحفية عن الاحتيال والغش والتدليس يمكن وصفها بأنها مذهلة وقد أودع بعض

المسئولين التنفيذيين رفيعى المستوى فى السجن، وتكبد المستثمرون الذين كانوا يمتلكون أسهم تلك الشركة وقت حدوث قضية الاحتيال خسائر رأسمالية فادحة.

وتؤثر الأخطاء الفادحة للإدارة على مسار الشركة ومستقبلها – على سبيل المثال – ما حدث فى إحدى شركات الأسمنت المصرية الكبرى من قيام مسئولين سابقين بإسناد مشروع بمئات الملايين من الجنيهات إلى شركة غير متخصصة لعملية كانت فرص نجاحها منخفضة، مما أدى إلى فشل هذا المشروع، وتكبد الشركة لخسائر كبيرة من وراءه، ورغم إحالة عدداً من المسئولين للنيابة إلا أن الشركة أصبحت مثقلة بالديون وتتباين عوائدها بشكل مختلف عما تحققه شركات الأسمنت الأخرى.

وهكذا يمكن القول بأن بعض المنشآت أشرفت على الإفلاس بسبب النظرة الساذجة للإدارة، ومن أخطاء الإدارة الشائعة عدم الاستعداد لمواجهة الأزمات وإنعدام البصيرة والحكمة فى التعامل مع أزمة الطاقة والإضرابات العمالية، ضياع الآلات والمعدات غير المؤمن عليها، وخسارة العملاء والموردين المهمين.

إن يقظة الإدارة وكفاءتها واستعدادها الدائم لمواجهة كافة الاحتمالات والتدخل فى الوقت المناسب لمواجهة المشاكل قبل أن تستفحل، يعد من الأمور الهامة، ولذلك يجب أن يقيم الفريق الإدارى فى كل منشأة لتحديد مدى لياقة وكفاءة كل فرد فى هذا الفريق، ورغم أن هذه المهمة صعبة وقد تكون خادعة إلا أن هذا التقييم مهم وبصفة خاصة لحملة الأسهم العادية لأن عوائد استثماراتهم حساسة جداً تجاه تصرفات الإدارة.

مخاطر الصناعة:

أحياناً تتعرض كل المنشآت العاملة فى صناعة واحدة أو بضع صناعات لقابلية تغير العائد بسبب قوة معينة لا تؤثر فى غالبية المنشآت العاملة خارج تلك الصناعة على نحو ذى دلالة، وهذه القوة يطلق عليها اسم مخاطرة الصناعة، فعلى سبيل المثال: عندما تنظم نقابة عمالية كبيرة فى قطاع صناعى معين (مثل عمال المناجم أو اتحاد عمال صناعة السيارات أو غيرها) اضراباً، فإن المنشآت العاملة فى تلك الصناعة

وعملاؤها ومورديها سوف يتأثرون، فإذا كان الإضراب غير متوقع أو إذا استمر لفترة طويلة، فإن تأثيراته يمكن أن تحدث ضرراً كبيراً للأرباح والقيم السوقية لأسهم المنشآت ذات الصلة بالإضراب، وتفيد فى الوقت نفسه منافسيها غير التابعين للنقابة العمالية المنظمة للإضطراب.

ويمكن أن تنبع مخاطرة الصناعة من مصادر عدة، منها تعطيل إمدادات المواد الخام – فعلى سبيل المثال – أدى نقص المطاط إبان الحرب العالمية الثانية إلى تعرض شركات صناعة إطارات السيارات الأمريكية لمشاكل ومصاعب كثيرة حتى توصلت إلى إنتاج المطاط الصناعى، كذلك فإن قوانين مكافحة التلوث تهدد صناع لب الورق ومعامل تكرير البترول ومصانع الحديد والصلب وغيرها من الصناعات التى تنتج كميات كبيرة من النفايات الملوثة للبيئة، إن صناعات بأكملها يمكن أن تتدهور إذا أصبح منتجها عتيقاً، كذلك فإن المنافسة الأجنبية يمكن أن تعرقل مسيرة صناعات محلية بأكملها إذا لم تكن الأخيرة تنافسية أو لم يمكن إقامة حواجز تجارية لحمايتها، ولعل ما يتعرض له قطاع السياحة من محاولات الإرهابيين لضربه، وما تتعرض له الصناعات التحويلية والبنوك من منافسة أجنبية شرسة مع بدء تطبيق اتفاقيات منظمة التجارة العالمية لهو خير دليل على مخاطر الصناعة، ومثل هذه التأثيرات للصناعة يمكن أن تكون صغيرة ومؤقتة أو كبيرة ومستمرة لفترة طويلة نسبياً.

التفاعل بين القوى المختلفة:

تتفاعل المخاطر المتصلة بسعر الفائدة والقوى الشرائية والسوق والرافعة المالية والتشغيلية والإدارة والصناعة بشكل يمكن أن يثير الحيرة أحياناً، ولا يمكن الفصل بينها فى بعض الأحيان، وبعبارة أخرى فإن مصادر التغير المختلفة فى أسعار الأوراق المالية يمكن أن تحدث بشكل متزامن وفى آن واحد، وقد تمارس قوى مختلفة متضادة ومقابلة لبعضها البعض أو قوى متشابهة تتحد معاً مسببة حركات كبيرة فى أسعار الأوراق المالية، ولم تكن السوق الهابطة فى الولايات المتحدة سنتى ١٩٦٩، ١٩٧٠ إلا مثال على الحالة الأخيرة.

فقد هبط مؤشر داو جونز من ٩٩٤ فى ديسمبر ١٩٦٨ إلى ٦٢٧ نقطة فى مـــايو ١٩٧٠، وهذا الهبوط المنتظم الكبير فى أسعار الأوراق المالية كان محصلة تـــأثيرات سلبية لهبوط القوى الشرائية وارتفاع أسعار الفائدة ومبالغة فى رد فعل الـــسوق تجـــاه تلك العوامل، إن ارتفاع معدلات التضخم (أى تراجع القوى الشرائية لوحدة النقد) الذى حدث ما بين ١٩٦٥ و ١٩٧٠ تسبب فى إرتفاع أسعار الفائدة فى الوقت الذى حـــاول فيه المقرضون تعويض خسارتهم من القوى الشرائية برفع أسعارهم، وأقـــدم مجلـــس الاحتياطى الفيدرالى الأمريكى على تشديد المتغيرات المالية النقدية فى محاولة لوضع حد للتضخم، وقد أدى ارتفاع أسعار الفائدة إلى هبوط القيمة الحالية للدخل المتولد مـــن الأوراق المالية، ومن ثم فقد بدأت أسعار الأوراق المالية فى الهبـــوط، ومـــع انتـــشار الخوف من هبوط أسعار الأوراق المالية سارع المستثمرون ببيع أوراقهم المالية لتفادى المزيد من الخسائر، وقد زادت عمليات البيع هذه من سرعة الهبوط الـــسعرى حتـــى وصلت أسعار الكثير من الأوراق المالية إلى قيم متدنية عن قيمها الإقتصادية الحقيقية فى رأى الكثيرين.

لقد كانت السوق الهابطة سنتى ١٩٦٩ و ١٩٧٠ – مثل الكثيـــر مـــن الأســـواق الهابطة الأخرى – نتيجة لكساد الاقتصاد الوطنى الذى أدى بدوره لتعـــرض شـــركات كثيرة لهبوط فى مبيعاتها، ونتيجة لذلك فقد تعرضت أسعار أسهم منشآت كثيـــرة إلـــى ضغط هبوطى من عوامل غير منتظمة، وقد أدى انخفاض أرباح بعض المنشآت إلـــى إعسار تلك المنشآت وزادت معدلات وحالات إشهار الإفلاس، خلال هاتين الـــسنتين، كما عانت المنشآت ذات الإدارة السيئة من هبوط أسعار الأسهم نتيجة لأخطـــاء الإدارة التى ارتكبت خلال هاتين السنتين مما اضطر النقابات العمالية لعدة صناعات للمطالبـــة بزيادة الأجور لمسايرة الأسعار المتضخمة، مما تسبب فى زيادة قابلية التغيرات غيـــر المنتظمة لعوائد المنشآت العاملة فى تلك الصناعات، والخلاصة أن التفاعل المتـــزامن لمصادر المخاطرة المنتظمة وغير المنتظمة هو الذى تسبب فى هبوط الـــسوق خـــلال سنتى ١٩٦٩، ١٩٧٠.

معادلات الروافع وتحليل التعادل:

الروافع: *Leverages*

الرافعة التشغيلية : *Operating Leverage*

= **إجمالى الديون ÷ إجمالى الأصول**

الرافعة المالية : *Financial Leverage*

= إجمالى الديون ÷ حقوق الملكية

درجة الرافعة التشغيلية = EBIT ÷ (EBIT – التكلفة الثابتة)

درجة الرافعة المالية = **EBIT ÷ (EBIT – تكلفة القرض) × سعر الضريبة**

درجة الرافعة الكلية = **درجة الرافعة التشغيلية × درجة الرافعة المالية**

تحليل التعادل : *Breakeven Analysis*

كمية التعادل = التكلفة الثابتة / (سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة)

قيمة التعادل = (التكلفة الثابتة / نصيب وحدة التعادل من التكلفة الثابتة) × سعر بيع الوحدة

أو

= كمية التعادل × سعر بيع الوحدة

أو

= التكلفة الثابتة / ١ – (إجمالى التكلفة المتغيرة ÷ قيمة المبيعات لإجمالية)

أمثلة محلولة على الروافع وتحليل التعادل

مثال (١) :

منشأة (س) تكلفة إنتاجها الثابتة ٢٥٠٠٠ جنيه وسعر تكلفة الوحدة المتغير ٥ جنيه وسعر البيع ١٥ جنيه مع العلم بأن قيمة الديون ١٠٠ ألف وحقوق الملكية ٢٥٠ ألف، وتكلفة القرض ١٥٠٠٠ جنيه وسعر الضريبة ٢٠%.

المطلوب :

١ - إيجاد كمية التعادل.

٢ - حساب قيمة الأرباح الصافية فى حالة بيع ٧٠٠٠ وحدة.

٣ - حساب نسبة ربح التشغيل لإجمالى المبيعات.

٤ - حساب الرافعتين التشغيلية والمالية ودرجتيهما.

الحل :

كمية التعادل = التكلفة الثابتة / (سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة)

= ٢٥٠٠٠ / (١٥ - ٥)

= ٢٥٠٠ وحدة

كمية المبيعات التى تحقق الربح = المبيعات الإجمالية - كمية التعادل

= ٧٠٠٠ - ٢٥٠٠

= ٤٥٠٠ وحدة

نصيب الوحدة المباعة من التكلفة الثابتة = التكلفة الثابتة ÷ إجمالى الوحدات المباعة
= ٢٥٠٠٠ ÷ ٧٠٠٠
= ٣,٦ جنيه

إجمالى تكلفة الوحدة = التكلفة المتغيرة + الثابتة
= ٥ + ٣,٦
= ٨,٦ جنيه

صافى ربح الوحدة = سعر البيع - إجمالى التكلفة
= ١٥ - ٨,٦
= ٦,٤ جنيه

صافى ربح التشغيل = كمية مبيعات الربحية × صافى الربح
= ٤٥٠٠ × ٦,٤
= ٢٨٨٠٠ جنيه

صافى الربح بعد الضريبة = ٢٨٨٠٠ × ٨٠% = ٢٣٠٤٠

نسبة صافى الربح للمبيعات = صافى ربح التشغيل ÷ المبيعات
= ٢٣٠٤٠ ÷ ١٠٥٠٠٠
= ٢٢ %

الرافعة التشغيلية = إجمالى الديون ÷ إجمالى الأصول
= ١٠٠٠٠٠ ÷ ٣٥٠٠٠٠
= ٢٩%

الرافعة المالية = إجمالى الديون ÷ حقوق الملكية
= ١٠٠٠٠٠ ÷ ٢٥٠٠٠٠
= ٤٠%

درجة الرافعة التشغيلية = EBIT ÷ (EBIT – التكلفة الثابتة)

= ٢٨٨٠٠ ÷ ٣٨٠٠

= ٧,٥٨

درجة الرافعة المالية = EBIT ÷ (EBIT – تكلفة القرض) × سعر الضريبة

= ٢٨٨٠٠ ÷ ١٣٨٠٠ × ٠,٢٠

= ٠,٤٢

درجة الرافعة الكلية = الدرجة التشغيلية × الدرجة المالية

= ٧,٥٨ × ٠,٤٢

= ٣,١٨

مثال (٢) :

شركة (ص) قيمة أصولها ١٥٠ ألف جنيه وتكلفتها الثابتة ٦٠ ألف وتكلفة الوحدة المتغيرة ٢ جنيه وسعر البيع ٥ جنيه، علماً بأن الشركة حاصلة على قرض قيمته ١٠٠ ألف جنيه بفائدة سنوية ١٢% وتقوم بتوزيع ٥٠٠٠ جنيه على أصحاب الأسهم الممتازة، كما أن سعر الضريبة على الأرباح ٢٠% وأن مبيعات الشركة ٣٠ ألف وحدة سنوياً، وأن قيمة حقوق الملكية ٧٥ ألف جنيه.

المطلوب:

١ – إيجاد كمية وقيمة التعادل.
٢ – إيجاد الرافعتان التشغيلية والمالية.
٣ – إيجاد صافى الربح القابل للتوزيع ونسبته لحقوق الملكية.

الحل:

كمية التعادل = التكلفة الثابتة / (سعر بيع الوحدة – التكلفة المتغيرة)

= ٦٠٠٠٠ / (٥ – ٢)

= ٢٠٠٠٠ وحدة

قيمة التعادل = كمية التعادل × سعر البيع
= ٢٠٠٠٠ × ٥
= ١٠٠٠٠٠ جنيه

الرافعة التشغيلية = قيمة الديون ÷ قيمة الأصول
= ١٠٠٠٠٠ ÷ ١٥٠٠٠٠
= ٦٧%

الرافعة المالية = قيمة الديون ÷ حقوق الملكية
= ١٠٠٠٠٠ ÷ ٧٥٠٠٠
= ١٣٣ %

أرباح التشغيل = إجمالى المبيعات – مبيعات التعادل
= ١٥٠٠٠٠ – ١٠٠٠٠٠
= ٥٠٠٠٠ جنيه

صافى ربح التشغيل = أرباح التشغيل - تكلفة القرض
= ٥٠٠٠٠ – ١٢٠٠٠
= ٣٨٠٠٠ جنيه

صافى الربح بعد الضريبة = ٣٨٠٠٠ × ٨٠% = ٣٠٤٠٠ جنيه

صافى الربح بعد التوزيع على الأسهم الممتازة = الصافى القابل للتوزيع – حصة الأسهم الممتازة
= ٣٠٤٠٠ – ٥٠٠٠
= ٢٥٤٠٠ جنيه

نسبة صافى الربح لحقوق الملكية = الصافى بعد الأسهم الممتازة ÷ حقوق الملكية
= ٢٥٤٠٠ ÷ ٧٥٠٠٠
= ٣٣,٩ %

مثال (٣) :

لدى الشركة (ع) البيانات التالية:

- عدد الأسهم العادية. ٨٠٠٠ سهم.
- القيمة الإسمية للسهم. ١٠٠ جنيه.
- قيمة المبيعات السنوية. ٣٠٠ ألف جنيه.
- كمية التعادل. ١٠٠٠٠ وحدة.
- سعر بيع الوحدة. ١٥ جنيه.
- تكلفة القرض. ١٨٠٠٠٠ جنيه بمعدل عائد ١٥% سنوياً.

المطلوب :

١ - إيجاد الرافعة التشغيلية.

٢ - إيجاد الرافعة المالية.

٣ - إيجاد نصيب السهم من صافى الربح القابل للتوزيع.

الحل :

قيمة حقوق المساهمين = عدد الأسهم × قيمة السهم

= ٨٠٠٠ × ١٠٠

= ٨٠٠٠٠٠ جنيه

قيمة القرض = تكلفة القرض ÷ النسبة

= ١٨٠٠٠٠ ÷ ٠,١٥

= ١٢٠٠٠٠٠ جنيه

الرافعة التشغيلية = قيمة القرض ÷ إجمالى الأصول

= ١٢٠٠٠٠٠ ÷ (٨٠٠٠٠٠ + ١٢٠٠٠٠٠)

= ٦٠%

الرافعة المالية = قيمة القرض ÷ حقوق الملكية

= ١٢٠٠٠٠٠ ÷ ٨٠٠٠٠٠

= ١٥٠%

صافى الربح القابل للتوزيع = (المبيعات – تكلفة المبيعات) – تكلفة القرض

= (٣٠٠٠٠٠٠ – ١٥٠٠٠٠٠)* – ١٨٠٠٠٠٠

*قيمة التعادل

= (٣٠٠٠٠) جنيه (خسارة)

نصيب السهم من صافى الخسارة = صافى الخسارة ÷ عدد الأسهم

= ٣٠٠٠٠ ÷ ٨٠٠٠

= ٣,٧٥ جنيه

معنى هذا أن قيمة السهم الحقيقية تساوى (١٠٠ – ٣,٧٥) = ٩٦,٢٥ جنيه

مثال (٤):

لدينا البيانات التالية عن شركة الأمل:

- التكلفة الثابتة ١٠٠٠٠ جنيه.
- التكلفة المتغيرة للوحدة ٢ جنيه.
- سعر بيع الوحدة ٥ جنيه.
- تكلفة القرض ٢٠٠٠٠ بمعدل ١٦%.
- إجمالى الأصول ٧٥٠ ألف جنيه.
- حقوق الملكية ١٢٠ ألف جنيه.
- قيمة التعادل ٥٠٠٠٠ جنيه.
- عدد الأسهم العادية ٥٠٠٠ سهم.
- قيمة السهم الإسمية ٢٠ جنيه.
- العائد الموزع على الأسهم الممتازة ١٢٠٠٠ جنيه.
- سعر الضريبة ٢٠%.

المطلوب :

١ – إستخراج الرافعتين التشغيلية والمالية.

٢ – حساب صافى ربح التشغيل.

٣ – نسبة الموزع على السهم العادى.

وذلك فى كل حالة من الحالات التالية :

أ – إفتراض بيع ٢٠ ألف وحدة.

ب – إفتراض بيع ٣٠ ألف وحدة.

الحل :

الإفتراض الأول (٢٠ ألف وحدة مباعة) :

الرافعة التشغيلية = قيمة الديون ÷ قيمة الأصول

= (تكلفة القرض / المعدل ÷ قيمة الأصول)

= ١٢٥٠٠٠ ÷ ٧٥٠٠٠٠

= ١٦,٧%

الرافعة المالية = قيمة الديون ÷ حقوق الملكية

= ١٢٥٠٠٠ ÷ ١٢٠٠٠٠

= ١٠٤%

صافى ربح التشغيل = (عدد الوحدات المباعة × سعر البيع – قيمة التعادل) – تكلفة القرض

= ٢٠٠٠٠ × ٥ – (٥٠٠٠٠ + ٢٠٠٠٠)

= ٣٠٠٠٠ جنيه

صافى الربح القابل للتوزيع = صافى ربح التشغيل – الضريبة

= ٣٠٠٠٠ – ٦٠٠٠

= ٢٤٠٠٠ جنيه

صافى الربح بعد الأسهم الممتازة = صافى الربح القابل للتوزيع – العائد الموزع على الأسهم الممتازة

= ٢٤٠٠٠ – ١٢٠٠٠

= ١٢٠٠٠ جنيه

نصيب السهم العادى من صافى الأرباح = ١٢٠٠٠ ÷ ٥٠٠٠

= ٢,٤ جنيه

الإفتراض الثانى (٣٠ ألف وحدة مباعة):

صافى ربح التشغيل = (عدد الوحدات المباعة × سعر البيع – قيمة التعادل) – تكلفة القرض

= (١٥٠٠٠٠ – ٥٠٠٠٠) – ٢٠٠٠٠

= ٨٠٠٠٠ جنيه

صافى الربح القابل للتوزيع = صافى ربح التشغيل – الضريبة

= ٨٠٠٠٠ – ١٦٠٠٠

= ٦٤٠٠٠ جنيه

صافى الربح بعد الأسهم الممتازة = صافى الربح القابل للتوزيع – العائد الموزع على الأسهم الممتازة

= ٦٤٠٠٠ – ١٢٠٠٠

= ٥٢٠٠٠ جنيه

نصيب السهم العادى من الأرباح = ٥٢٠٠٠ ÷ ٥٠٠٠

= ١٠,٤ جنيه

حالة إفتراضية بدمج مسألتين
إحداها تخص تكلفة الوحدة والأخرى تخص أرباح التشغيل

مثال (٥):

- التكلفة الثابتة ١٠٠,٠٠٠ جنيه.
- التكلفة المتغيرة للوحدة ٣ جنيه.
- سعر البيع ١٢ جنيه.
- عدد الوحدات المباعة ٥٠,٠٠٠ وحدة.
- كمية التعادل ٥,٠٠٠ وحدة.
- تكلفة القرض ١٧٠,٠٠٠ جنيه.

المطلوب:

إيجاد صافى الربح منسوباً للمبيعات

الحل:

١ – بإستخدام الطريقة الخاصة بتكلفة الوحدة:

إجمالى تكلفة الوحـــدة بمـــا فيهـــا القرض = متغيرة + ثابتة + القرض

= ٣ + ٢ + ٣,٤ = ٨,٤ جنيه

صافى الربح للوحدة = ١٢ – ٨,٤ = ٣,٦ جنيه

صافى الربح القابل للتوزيع = ٥٠٠٠٠ × ٣,٦ = ١٨٠,٠٠٠

النسبة / المبيعات = ١٨٠٠٠٠ ÷ ٦٠٠٠٠٠ = ٣٠%

٢ - بإستخدام طريقة أرباح التشغيل :

قيمة المبيعات الإجمالية = ٥٠٠٠٠ × ١٢ = ٦٠٠٠٠٠

إجمالى تكلفة التشغيل = ٥٠٠٠٠ × ٥ = ٢٥٠٠٠٠

صافى ربح التشغيل = ٦٠٠٠٠٠ - ٢٥٠٠٠٠ = ٣٥٠٠٠٠

صافى الربح القابل للتوزيع = ٣٥٠٠٠٠ - ١٧٠٠٠٠ = ١٨٠٠٠٠

النسبة / المبيعات = ١٨٠٠٠٠ ÷ ٦٠٠٠٠٠ = ٣٠%

معالجة أخرى للمثال رقم (٥):

١ - بإستخدام طريقة تكلفة الوحدة :

كمية مبيعات الربحية = ٥٠,٠٠٠ - ٥٠٠٠*

= ٤٥,٠٠٠ وحدة.

نصيب الوحدة المباعة من التكلفة الثابتة = ١٠٠,٠٠٠ ÷ ٥٠,٠٠٠

= ٢ جنيه.

إجمالى تكلفة الوحدة المباعة = ٣ + ٢ = ٥ جنيه.

صافى ربح الوحدة المباعة = ١٢ - ٥ = ٧ جنيه.

صافى ربح المبيعات = ٤٥,٠٠٠ × ١٢ = ٥٤٠,٠٠٠ جنيه

صافى ربح التشغيل = ٥٤٠,٠٠٠ - ١٧٠,٠٠٠**

= ٣٧٠,٠٠٠ جنيه

النسبة / المبيعات = ٣٧٠,٠٠٠ ÷ ٦٠٠,٠٠٠ = ٦٢%

٢ - بإستخدام طريقة أرباح التشغيل :

قيمة التعادل = ٥٠٠٠ × ١٢ = ٦٠,٠٠٠ وحدة.

أرباح المبيعات = ٦٠٠,٠٠٠ - ٦٠,٠٠٠ = ٥٤٠,٠٠٠ جنيه.

صافى أرباح التشغيل = ٥٤٠,٠٠٠ - ١٧٠,٠٠٠ = ٣٧٠,٠٠٠ جنيه.

النسبة / المبيعات = ٣٧٠,٠٠٠ ÷ ٦٠٠,٠٠٠ = ٦٢%

---

* كمية التعادل.

** تكلفة القرض.

نموذج تسعير الأصل الرأسمالى:

Capital Asset Pricing Model (CAPM)

قام شارب ولينتز بتوزيع نطاق نظرية المحفظة المالية من خلال نموذج لتسعير الأصول الرأسمالية، والهدف منه شرح الكيفية التى يتم بها تحديد الأسعار على نحو يكفل تحقيق عائد أكبر على المخاطرة الأكبر.

ويقوم هذا النموذج على افتراض مفادة أن المستثمرين يرغبون فى حيازة الأوراق المالية فى محافظ مالية كفؤه أى تدر عليهم أقصى عائد نظير مستوى معين من المخاطرة، وعلاوة على ذلك فقد تم اشتقاق النموذج فى ظل الإفتراضات التبسيطية التالية:

أ - إن هناك أوراق مالية عديمة المخاطرة.

ب- يمكن الإقراض أو الاقتراض بمعدل فائدة خالى من المخاطرة.

حـ- المستثمرون يكرهون المخاطرة.

د - إن كل المستثمرين لديهم أفاق استثمار متطابقة ويتصرفون على أساس توقعات وتنبؤات متطابقة.

وبناء على هذه الإفتراضات، يتضح أنه عندما تكون أسواق رأس المال فى حالة توازن فإن العائد المتوقع على السهم الفردى E (Ri) يرتبط بمخاطرته المنتظمة Bi بالصورة الخطية المستقيمة التالية :

$$E (Ri) = E (Rf) + E (RM) – E (Rf) Bi$$

وتعنى هذه المعادلة أن :

العائد المتوقع لسهم فردى =

العائد المتوقع على الورقة المالية عديمة المخاطرة + علاوة تحمل المخاطرة

علاوة تحمل المخاطرة =
(العائد المتوقع بواسطة السوق – العائد على الورقة عديمة المخاطرة) × المخاطرة المنتظمة للورقة المالية

وهكذا فإن المعادلة السابقة تعنى فى جوهرها أنه فى ظل ظروف التوازن فإن العائد المتوقع على السهم يساوى العائد المتوقع على السهم عديم المخاطرة (Rf) بالإضافة إلى علاوة نظير تحمل المخاطرة، وتتكون علاوة المخاطرة من الفرق بين العائد المتوقع بواسطة السوق والعائد على الورقة المالية عديمة المخاطرة مضروباً فى المخاطرة المنتظمة للورقة المالية Bi (البيتا الخاصة بها).

فعلى سبيل المثال:

العائد المتوقع بواسطة السوق ١٥%
العائد على الورقة المالية عديمة المخاطرة ١٠%
المخاطرة المنتظمة للأوراق المالية س، ص، ع هى على الترتيب:
١,٤ : ١,١ : ٠,٨

ويحسب العائد المتوقع لكل سهم كما يلى :

العائد المتوقع للسهم س = ١٠% + (١٥% – ١٠%) × ١,٤
= ١٠% + ٧% = ١٧%

ويحسب العائد المتوقع لكل سهم كما يلى :

العائد المتوقع للسهم س = ١٠% + (١٥% – ١٠%) × ١,٤
= ١٠% + ٧% = ١٧%

العائد المتوقع للسهم ص = ١٠% + (١٥% – ١٠%) × ١,١
= ١٠% + ٥,٥% = ١٥,٥%

العائد المتوقع للسهم ع = ١٠% + (١٥% – ١٠%) × ٠,٨
= ١٠% + ٤ % = ١٤%

ويشير نموذج تسعير الأصول الرأسمالية (CAPM) بذلك إلى أن العائد المتوقع على أى أصل رأسمالى يتكون من جزئين :

أ - العائد على الورقة المالية عديمة المخاطرة.

ب- مكافأة تحمل المخاطرة المتصلة بالأصل المعين.

نظرية التسعير الترجيحى:

Arbitrage Pricing Model (APT)

قام ستيفن روس بإفتراض أن هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على العائد الحقيقى للورقة المالية من خلال المخاطر المنتظمة بالإضافة لإحتمال تعرضها للمخاطر غير المنتظمة، والتى غالباً ما تؤثر على قطاع الصناعة بشكل عام.

وبإفتراض أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر على المخاطر المنتظمة وهى سعر الفائدة والتضخم والدخل القومى الإجمالى وكان لكل عامل مقياس بيتا فإن المعادلة ستصبح كالآتى:

العائد الحقيقى = [العائد المتوقع + (بيتا × التغير فى سعر الفائدة + بيتا × التغير فى رقم التضخم + بيتا × التغير فى الدخل القومى) + الخطر غير المنتظم]

وبشكل عام فإنه يمكن وضع المعادلة فى صورة إجمالية على النحو التالى :

العائد الحقيقى = العائد المتوقع + المخاطر المنتظمة + المخاطر غير المنتظمة

مثال تطبيقى:

إذا كان العائد المتوقع لورقة مالية ١٢% وكانت العوامل المؤثرة على المخاطر المنتظمة على الوجه التالى:

	حالى	متوقع	مقدار التغير	بيتا
سعر الفائدة	%٩	%١١	– %٢	٠,١٧
التضخم	%١٨	%٢١	– %٣	٠,٠٩
الدخل الإجمالى	%٦	%٧	– %١	١,١٣

وكانت نسبة المخاطر غير المنتظمة ١,٥%.

أوجد العائد الحقيقى لهذه الورقة بإستخدام نظرية التسعير الترجيحى ؟

الحل:

العائد الحقيقى = [١٢% + (٠,١٧ × –٢% + ٠,٠٩ × –٣% + ١,١٣ × –١%) + ١,٥%]

= [١٢% + (–٠,٠٠٣٤ – ٠,٠٠٢٧ – ٠,٠١١٣) + ١,٥%]

= [١٢% – (١,٧%) + ١,٥%]

العائد الحقيقى = ١١,٨%

التعليق:

معنى ذلك أن العائد الحقيقى سوف ينخفض بمعدل ٠,٢% كنتيجة مباشرة للتـأثير السلبى لمقدار التغير فى العوامل المؤثرة على المخاطر المنتظمة بسبب طرح النسبة المتوقعة من النسبة الحالية أو (النسبة الحالية – النسبة المتوقعة) مضروباً فى معامل الخطر (بيتا) لكل عامل على حدة.

قائمة المراجع الرئيسية

* د. محمد عبد الفتاح الصيرفى، "إدارة البنوك"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
* د. عبد العاطى لاشين، "إدارة البنوك" بدون ناشر، ٢٠٠٢.
* أ. يوسف كمال محمد، "فقه الإقتصاد النقدى"، دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٣.
* أ. على محمد حسن هويدى وآخرون، "المحاسبة فى البنوك وشركات التأمين"، بدون ناشر أو سنة نشر.
* د. محمد فتحى البديوى، "إدارة المؤسسات المالية"، بدون ناشر، ٢٠٠٨.
* أ. محمد نجيب رسلان، "إدارة المنشآت المالية للبنوك"، بدون ناشر، ١٩٨٦.
* د. سيد محمد جاد الرب وآخرون، "إدارة المنشآت المالية"، بدون ناشر، ٢٠٠٢.
* د. أحمد على غنيم، "إقتصاديات البنوك"، مكتبة مدبولى، ١٩٨٩.
* زياد رمضان وآخرون، "الإتجاهات المعاصرة فى إدارة البنوك"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠.
* أ. محمد نجيب رسلان، "إدارة المنشآت المالية"، بدون ناشر، ١٩٨٩.
* د. عمرو غنائم وآخرون، "تنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٢.
* د. سيد الهوارى، "إدارة الأصول والأسس العلمية"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٨٧.
* د. صديق عفيفى وآخرون، "الإدارة فى مشروعات الأعمال"، الرياض، ١٩٩٥.
* د. محمود عساف، "أصول الإدارة"، دار النشر العربى، القاهرة، ١٩٦٧.

* د. محمد فتحى محمد على، "التنبؤ التجارى والإقتصادى كأساس للتخطيط"، مجلة الأهرام الإقتصادى، ١٩٦٤.

* د. محمد عباس حجازى، "المحاسبة الإدارية"، مكتبة عين شمس، ١٩٨٣.

* د. محمد أحمد المصرى، "إدارة البنوك التجارية والإسلامية"، مؤسسة شباب الجامعة، الأسكندرية، ١٩٩٨.

* أ. سيد عبد الفتاح صالح، "دراسات فى محاسبة المنشآت المالية"، بدون ناشر، ٢٠٠٠.

* أ. محمد عبد العزيز عجمية وآخرون، "النقود والبنوك والعلاقات الإقتصادية الدولية"، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٨٢.

* د. حازم أحمد يس، "المحاسبة فى القطاعات النوعية"، بدون ناشر، ١٩٩٤.

* د. إبراهيم مختار إبراهيم، "الإئتمان المصرفى منهاج لإتخاذ القرارات"، بدون ناشر، ١٩٧٤.

* د. محمد فتحى البديوى، "إدارة مخاطر الإستثمار فى الأوراق المالية"، بدون ناشر، ٢٠٠٨.

لمحة عن صاحب هذا الكتاب

دكتور محمد فتحى البديوى

- حاصل على دكتوراه الفلسفة فى إدارة الأعمال تخصص التمويل والبنوك بمنحة دراسية من جامعة كولومبيا الحكومية بولاية لويزيانا – الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٨ بدرجة إمتياز. تخرج فى جامعة عين شمس عام ١٩٦٥ بشعبة إدارة الأعمال بتقدير جيد ثم عمل فى عدة ميادين متنوعة منها البترول والمقاولات والإستثمارات المالية والنسيج والبنوك وشركات تصنيع وتسويق المواد الغذائية ورأس العديد من هذه الشركات كمدير عام وكعضو منتدب ونائب رئيس مجلس الإدارة كما تم إنتخابه عضواً بمجلس إدارة البنك المصرى التجارى سابقاً.
- حصل على دبلومات فى الدراسات العليا من جامعات الكويت وعين شمس ومعهد بوليجلوت الدولى بلندن والجامعة الأمريكية بالقاهرة فى موضوعات محاسبة التكاليف وإدارة البنوك والتسويق الدولى وإدارة الأعمال الدولية وإدارة محافظ الأوراق المالية بالإضافة للماجستير فى تمويل المؤسسات من جامعة كولومبيا الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٥.
- قام بتدريس مواد الإدارة المالية والتمويل الدولى وإدارة مخاطر الإستثمار وإدارة المواد وإدارة نظم العمل والإدارة العامة وإدارة السلوك التنظيمى وإدارة الإنتاج وإدارة البنوك بالإضافة إلى إدارة المؤسسات المالية فى عدد من الجامعات والمعاهد العليا المصرية والعربية.
- عضو بجمعية الإدارة العربية – عضو زميل سابق بالأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية بالمملكة الأردنية الهاشمية.
- أمين عام جمعية الصداقة المصرية الكويتية وعضو بمجلس إدارتها.
- عضو هيئة تدريس سابق بجامعات البحرية ومصر الدولية MIU والحديثة للعلوم والآداب MSA والأكاديمية الحديثة للعلوم والتكنولوجيا حالياً بالإضافة للجامعة الحديثة.
- له عدة مؤلفات فى الإدارة المالية والتمويل الدولى وإدارة المخاطر وإدارة الإستثمار وأسواق المال وإدارة البنوك وإدارة المؤسسات المالية وإدارة المواد باللغتين العربية والإنجليزية.



